





# الإدارة الرياضية

## الأسس والتطبيقات

**د . محمد المحامس**

وكيل كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة  
للدراسات العليا والبحوث وأستاذ بقسم أصول  
التربية الرياضية والترويع - جامعة حلوان

**د . كمال دويش**

معيد كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة  
وأستاذ بقسم أصول التربية الرياضية  
والترويع - جامعة حلوان

دكتورة

**سهيرو المهندس**

أستاذ بقسم أصول التربية الرياضية والترويع  
جامعة حلوان

القاهرة

١٩٩٣



# بسم الله الرحمن الرحيم

## مقدمة الكتاب

فى إطار التقدم التقنى الذى يلاحقه المجتمع المصرى المعاصر ، وفى ضوء الدراسات والأبحاث فى المجال المعرفى الإنسانى نحو تطوير التربية الرياضية والرياضة فى كليات التربية الرياضية بالجامعات المصرية ، ومن خلال فلسفة وفكر أن تخدم مناهج تلك الكليات التربوية مجالات العمل المصرية والعربية ، كان التفكير فى إعداد كتاب يحوى الأسس العلمية للإدارة وعناصرها مع وضع نماذج وتطبيقات لها فى المجال الرياضى لينفرد بها الكتاب عن الكتب الأخرى التى تناولت موضوعات الإدارة فى المجال الرياضى .

كما اشتمل الكتاب على طرق تنظيم البطولات والدورات الرياضية ، وقد حاولنا أن نقدم نماذج لطرق تنظيم بطولات العالم الأخيرة فى بعض الألعاب كبطولة العالم لكرة اليد التى نظمت فى فرنسا فى مارس ١٩٨٩ ، وكذلك بعض النماذج الأخرى التى دمجت بين عدة طرق ويحيث تخدم أهداف تنظيم البطولات فى تحقيق مبدأ العدالة ووصول الفرق الأفضل إلى نهائيات البطولة .

وأختتم الكتاب بموضوع عن احكام النظام الاساسى للمؤسسات والهيئات الرئيسية التى ترعى الحركة الرياضية فى مصر وكذلك عرض الأهداف والتكوين والاختصاصات والتعليقات التى استحدثت لتتناسب مع التطورات السياسية والفكرية التى إتخذها المجتمع نبراساً له فى المؤسسات والهيئات إنطلاقاً من مبدأ الحرية والديمقراطية فى إتخاذ القرارات وأسلوب الانتخابات والتعيين لتمثيل الأعضاء فى مجالس الإدارات .

ونحن لا ندعى أننا نوفينا بهذا المؤلف مجالات الإدارة فى كل المؤسسات  
الهيئات العاملة فى المجال الرياضى ، بل الأمر يستلزم إستمرارية البحث والفراسة  
لتمحيص لهذا المجال الرياضى المتسع المتناهى والمتزايد والمتلاحق السرعة ، كما  
تطلب تحفيز الباحثين لإستمرارية التعامل مع موضوعاته ونشاطاته وفقا للأسس  
لعلمية الحديثة .

وبذلك يكون كتابنا : الإدارة الرياضية : الأسس والتطبيقات يشتمل على  
موضوعات الإدارة وعناصرها : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة وتطبيقات  
للإدارة ولعناصرها المختلفة فى مجال التربية الرياضية والرياضة مع الأسترشاد  
بنتائج الأبحاث والدراسات العلمية التى تمت فى المجال الرياضى ، وذلك بالإضافة  
الى عرض لأهم احكام النظام الاساسى للمجلس الأعلى للشباب والرياضة والهيئات  
الرياضية الأهلية : اللجنة الأولمبية المصرية ، الاتحادات الرياضية المصرية ، الأندية  
الرياضية .

وفقنا الله لصالح المهنة فى مصرنا العزيزة .

المؤلفون

يناير ١٩٩٠

## الإدارة

- مقدمة
- مفهوم الإدارة
- بعض الاتجاهات فى التعريف بالإدارة
- أهم المؤثرات الأساسية فى تطوير مفهوم الإدارة خلال القرن العشرين
- الإدارة كمحور للإتجاهات والمفاهيم المختلفة
- مبادئ الإدارة
- مجالات الإدارة التعليمية
- مجالات الإدارة فى ميادين التربية الرياضية والرياضة





تُعد الإدارة الحديثة جانباً أساسياً من جوانب النظام الإنتاجي في أى مجتمع . فالإدارة تهدف إلى التنظيم الشامل للعلاقات السياسية والاقتصادية والايولوجية والاجتماعية وإلى تنظيم العمل وتحقيق روح الفريق في العمل .

وتُعد الإدارة ضرورة حتمية لإدارة العمل بشكله الجماعي والتعاون والتنسيق بين مختلف وظائف العمل . وتلعب الإدارة الحديثة دوراً حيوياً في توجيه المؤسسات والمنظمات على اختلاف مجالاتها وتخصصاتها .

فالإدارة قد أصبحت عملية أساسية تعتمد عليها كل الهيئات والكوادر الإدارية في تحقيق أهدافها ، مستندة في ذلك إلى الدعامات القانونية والأسس العلمية والخبرات المرتبطة بالعمل الإداري .

ولقد أولت الدول المتقدمة والمجتمعات المعاصرة أهمية عظمى للإدارة لما لها من تأثير في رفع معدلات النمو الإقتصادي والاجتماعي والتربوي .

والإدارة في المجتمعات المعاصرة أصبحت تختلف تماماً عما كانت عليه منذ سنوات مضت فقد تطورت الإدارة وأصبحت تمثل مجموعة متكاملة من التطور العلمي ومن نتائج العلوم الاجتماعية والطبيعية ومن الدراسات الأكاديمية ومن التجارب العلمية ومن التقنيات المستحدث ومن ثم أصبح لها نظرياتها وأسسها العلمية والتي من خلالها يتم إدارة المنظمات المعاصرة .

كما أن الإدارة الحديثة أصبحت وسيلة رئيسية لتحقيق أهداف المنظمات وأهداف المجتمعات وذلك من خلال الإستفادة الكاملة من الموارد والإمكانات المتاحة وفقاً لجهود بشرية تتميز بالتخطيط والتنظيم والتنسيق الجيد .

ومن ثم فإن الإدارة الحديثة أصبحت جزءاً لا يتجزأ من المنظمات والمجتمعات المعاصرة ، يجب عليها أن تتفاعل مع مشكلات وإحتياجات تلك المنظمات والمجتمعات .

ولذا فإن الإدارة الحديثة أصبح لزاماً عليها أن تتميز بالقدرة على التكيف مع التغير المستمر والتطور المتنامي في مختلف مجالات الحياة في المجتمعات المختلفة ، وذلك من خلال اكتسابها لأنماط تنظيمية مرنة ومتداخلة وبما يتناسب مع طبيعة العمليات والأنوار التي تؤديها .

## مفهوم الإدارة

لقد اختلف الكتاب والمفكرون والباحثون فيما أورده كل منهم في تحديده لمفهوم الإدارة ، فلكل من هؤلاء تعريفه عن الإدارة أو عناصرها ، مما يدل على عدم وجود إتفاق تام حول مفهوم الإدارة أو عناصرها .  
يُعرف هنري فايول Henri Fayol الإدارة بأنها : التنبؤ والتخطيط والتنظيم وإصدار الأوامر والتنسيق والرقابة ومن ثم فإن فايول يرى أن عناصر الإدارة هي :

Planning	- التخطيط
Organizing	- التنظيم
Command	- القيادة
Co-ordinating	- التنسيق
Controlling	- الرقابة

ويرى ستانلي فانس Stanley Vance أن الإدارة هي : مرحلة إتخاذ القرارات والرقابة على أعمال القوى الإنسانية بقصد تحقيق الأهداف السابق تقريرها .

وكذلك يُعرف هجتون Houghton الإدارة بأنها : ذلك الاصطلاح الذي يُطلق على التوجيه والرقابة ويدفع القوى العاملة إلى العمل في المنشأة ، وذلك العنصر الذي يقوم بتطويرها وتنسيقها وتوجيهها والإبقاء على كل ظاهرة في مكانها ، وهذا العنصر الشخصي لا يمكن إستبداله بعنصر آخر يحل محله .

ويشير ديموك Dimock إلى الإدارة بأنها : الاستخدام الصحيح لكل العناصر المستخدمة في عملية التكيف للمشاكل بفرض تحقيق الأهداف الموضوعة ، كما أنها تُعد مصدر الإشعاع النفسى لتصرفات الأفراد .

ويرى فريدريك تايلور Frederick Taylor أن فن الإدارة هو المعرفة الصحيحة لما تريد من الرجال أن يقوموا بعمله ، ثم رؤيتك ومباشرتك إياهم وهم يعملون وينجزون أعمالهم بأفضل الطرق وأرخصها ثمناً .

ويُعرف شيلدون Sheldon الإدارة بأنها : الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع وتقرير هيكل التنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ .

ويرى دانز Davis أن الإدارة تتعلق بتنسيق أعمال المشروع وتنظيمها ، وكذلك تحديد سياسات الأعمال والرقابة النهائية على مديري التنفيذ .

ويعرف دوايت Dwight الإدارة بأنها : نوع من الجهد البشرى المتعاون الذى يتميز بدرجة عالية من الرشد .

وكذلك يشير فروست Frost إلى الإدارة بأنها : فن توجيه النشاط الإنسانى

ويرى كل من هالبن Halpin ، كولا دارسى Coladarci جتزيل Getzel أن الإدارة ما هى إلا ميدان من ميادين العلوم التطبيقية التى تطبق فيه الأساليب العلمية .

ويشير هوايت White إلى الإدارة بأنها فن يتحدد فى توجيه وتنسيق ورقابة عدد من الأفراد لإنجاز عملية محددة أو تحقيق هدف معلوم .

ويُعرّف إدوارد Edward الإدارة بأنها المراحل المتتابعة من التفكير وإتخاذ القرارات .

ويرى السيد حسن شلقوت وحسن سيد معوض أن الإدارة فن لا يمكن أن يستقر فى حالة سكون ، بل هو حركة دائمة إذ يقتضى تعبئة جميع الموارد الإنسانية والطبيعية والمالية وغيرها من الموارد المتوفرة والعمل على الإستفادة منها لأقصى درجة ممكنة بفرض تحقيق الهدف الموضوع .

كما أن زكى محمود هاشم يشير إلى الإدارة بأنها النشاط الذى يعتمد على التفكير والعمل النهنى المرتبط بالشخصية الادارية وبالجوانب والإتجاهات السلوكية المؤثرة والمربط بتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك بإستخدام الإمكانيات المتاحة وفقاً للأسس والمفاهيم العلمية .

ويرى سيد الهوارى أن الإدارة هى ذلك العضو المسئول عن تحقيق النتائج التى وجدت من أجلها أية مؤسسة أو هيئة أو منظمة .

كما يرى الهوارى أن الإدارة تكون ملتزمة بعدة إلتزامات أساسية فى تحقيقها للنتائج ، وهى :

- اختيار أفضل العناصر الملائمة لتحقيق النتائج المقررة
- استخدام تلك العناصر أفضل إستخدام ممكن .
- الإستمرارية وتحقيق التوازن بين متطلبات الأجل القصير والأجل الطويل .

حدد لوثر جوليك Luther Gulick العناصر التالية للإدارة :

Elements of management

- |               |                  |
|---------------|------------------|
| Planning      | - التخطيط        |
| Organizing    | - التنظيم        |
| Staffing      | - إدارة الأفراد  |
| Directing     | - القيادة        |
| Co-ordinating | - التنسيق        |
| Reporting     | - كتابة التقارير |
| Budgeting     | - وضع الميزانيات |

ويرمز لهذه العناصر بـ Posdcorb ، حيث تحتوى على الحرف الأول من  
لمصطلح باللغة الإنجليزية لكل عنصر من عناصر الإدارة وفقاً لرأى لوثر جوايك .  
ويرى سيد الهوارى أن عناصر عملية الإدارة Management Process  
هى :

- التخطيط : مرحلة التفكير فى المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والإمكانات  
والإحتياجات والإستعداد للمستقبل .

- التنظيم : وضع نظام للعلاقات بين الأفراد - منسق إرادياً - من أجل  
تحقيق الأهداف المشتركة المقررة .

- التوجيه : إرشاد المرؤسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضماناً لعدم الإلتفاف عن  
تحقيق الأهداف .

- الرقابة : التأكد من أن النتائج التى تحققت أو تتحقق مطابقة للأهداف التى  
تقررت .

### بعض الإتجاهات فى التعريف بالإدارة

من أهم الإتجاهات فى التعريف بالإدارة ، نوضح أهم الإنكار والآراء  
والإتجاهات المرتبطة بالمدارس التقليدية والتجريبية والسلوك الإنسانى والقرارات .

فلكل مدرسة من تلك المدارس مفهومها وفلسفتها واتجاهاتها نحو الإدارة ،  
وفيما يلى عرض لتلك الإتجاهات .

#### ١ - المدرسة التقليدية

يرى أصحاب المدرسة التقليدية أن عملية الإدارة ضرورية ومتماثلة مهما اختلف  
نوع الهيئة أو النشاط أو المستوى . ومن ثم لا تعترف بأن البيئة الإدارية تختلف  
بإختلاف المشروعات والمستويات .

ولذا فإن المدرسة التقليدية تقوم أساساً على دراسة وتحليل وظائف الإدارة وهي التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، ثم إستنباط بعض الحقائق الأساسية والجوهرية من هذه الوظائف للإسترشاد بها في ممارسة الإدارة عملياً .

## ٢ - المدرسة التجريبية

يعتقد أصحاب المدرسة التجريبية أن عملية الإدارة تعتمد وترتكز على دراسة الخبرة الإدارية . ولذا يفترض أصحاب هذا الاتجاه أن بتحليل خبرة المديرين الذين حققوا نجاحاً في الإدارة وكذلك دراسة الأخطاء الإدارية التي ارتكبها المديرين ، فإنه يمكن إلى حد ما إستكشاف أفضل الطرق لتحقيق فاعلية الإدارة .

## ٣ - مدرسة السلوك الإنساني

يرى أصحاب مدرسة السلوك الإنساني أن دراسة الإدارة يجب أن تتركز على العلاقات الإنسانية . ولذا فإن مدرسة السلوك الإنساني تركز أبحاثها على الأفراد باعتبار أن دراسة الأفراد تمثل جزءاً رئيسياً من دراسة الإدارة . وذلك من منطلق أن الأفراد يعملون مع بعضهم البعض في جماعات لتحقيق أهداف محددة من قبل ، ومن ثم يجب أن يكون تفاعلهم تفاعلاً ديناميكياً مع الجماعة التي يعملون في إطارها .

## ٤ - مدرسة القرارات

ينظر أصحاب مدرسة القرارات إلى عملية الإدارة على أنها عملية إتخاذ القرارات ، أي الإختيار بين البدائل فيما يرتبط بالهدف من القرار . ولقد تناول الباحثين المتمين لهذه المدرسة للعديد من الموضوعات المرتبطة بعملية إتخاذ القرار بالدراسة والبحث كلوجه النشاط الإنساني في الإدارة ورد الفعل الإجتماعي للقرارات على أفراد التنظيم وكيفية الحصول على المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات وطرق الإتصال والتحفيز .. وكل ما هو مؤثر ومرتبطة بعملية إتخاذ القرار .

أهم المؤثرات الأساسية في تطوير مفهوم الإدارة خلال القرن العشرين

ان من أهم المؤثرات الأساسية في تطوير مفهوم الإدارة خلال القرن العشرين ،  
المؤثرات التالية :

١ - حركة الإدارة العلمية لفريدريك تايلور Frederick Taylor ، فقد نجح  
تايلور في تعميق مفهوم البحث العلمي في الإدارة ، كما أوضح أهمية الإدارة  
كعلم Science يعتمد على أسس ومبادئ قابلة للتطبيق في مختلف  
المجالات البشرية .

٢ - المبادئ العامة للإدارة كما أوردها هنري فايول Henri Fayol ، فقد حدد  
فايول عدداً من المبادئ الإدارية Principles of management التي  
يمكن تطبيقها في مختلف المواقف الإدارية .

وفيما يلي المبادئ الإدارية الأربعة عشرة التي قررها فايول :

- |                                  |                                 |
|----------------------------------|---------------------------------|
| Division of work                 | - مبدأ تقسيم العمل              |
| Authority and responsibility     | - مبدأ السلطة والمسئولية        |
| Discipline                       | - مبدأ الانضباط                 |
| unity of command                 | - مبدأ وحدة القيادة             |
| unity of direction               | - مبدأ وحدة الترجية             |
| General interest                 | - مبدأ أولوية الصالح العام      |
| Remuneration of personnel        | - مبدأ المكافأة العادلة للأفراد |
| Centralization                   | - مبدأ المركزية في السلطة       |
| Scalar chain                     | - مبدأ تدرج السلطة              |
| Order                            | - مبدأ الترتيب                  |
| Equity                           | - مبدأ المساواة                 |
| Stability of tenure of personnel | - مبدأ استقرار العاملين         |

initiative

- مبدأ توفر روح المبادرة والإبتكار

Esprit de corps

- مبدأ روح الفريق

وقد أضفى فايول على تلك المبادئ لإدارة سمة العمومية فى التطبيق universality ، إذ يمكن تطبيق هذه المبادئ بوجه عام فى إدارة نشاط جميع الهيئات ، أياً كانت طبيعة نشاطها .

٢ - تطبيق العلوم السلوكية على مفاهيم الإدارة : والمقصود بتطبيق العلوم السلوكية Behavioral Sciences على مفاهيم الإدارة هو تطبيق نتائج دراسات وأبحاث علم النفس Psychology وعلم النفس الاجتماعى Social Psychology وعلم الاجتماع Sociology ، وذلك بهدف السلوك التنظيمى organizational Behavior ، ومن ثم الفهم للطبيعة البشرية وتحليل مواقف وسلوك الأفراد بما يضمن نجاح التطبيق الإدارى .

وبذلك إتجهت الإدارة إلى الاهتمام بدراسة السلوك البشرى لأهمية الاعتبارات الإنسانية والاجتماعية فى المجال الإدارى .

ويُعد الفضل فى تعميق إستخدام مدخل العلوم السلوكية فى حل مشاكل الإدارة إلى الباحثين الذين أجروا دراساتهم على مصنع هوثورن Hawthorne بالولايات المتحدة الأمريكية ، وكان من أبرزهم التون ماير Elton Mayo الذى كان مستشاراً لهذه الدراسات والذى يُعد مؤسس حركة العلاقات الإنسانية Human relations

٤ - المداخل الكمية ومدخل النظم فى الإدارة : فقد أصبح يستخدم على نطاق واسع الطرق الكمية Quantitative Methods لترشييد إتخاذ القرار الإدارى . ولقد أسهم ذلك التوسع فى إستخدام أجهزة الحاسب الآلى Computers .



ومن المداخل الأساسية لتطبيق أسلوب البحث العلمى فى الإدارة فى مجال إتخاذ القرار الإدارى المناسب ، نجد مدخل بحوث العمليات Operations research وهو مدخل رياضى لإصدار القرار الإدارى . إذ يُعد بمثابة تطبيق للطريقة العلمية لدراسة البدائل فى موقف معقد بما يحقق توفير أساس كمى لاختيار الحل إلى البديل الأنسب الذى يحقق الهدف .

ويقوم جوهر بحوث العمليات على تصوير المشكلة المراد إتخاذ قرار بشأنها فى شكل نموذج رياضى Model يُعبر عن العلاقة بين عناصر الظاهرة المراد دراستها ، وبذلك يمكن تحديد أثر تغير عنصرين من العناصر على أبعاد الظاهرة التى يتم دراستها .

أن الكثير من المتغيرات والعوامل قد يصعب وضعها فى صورة كمية ، ومن ثم ليس من الضرورى أن تحل كل مشكلة إدارية بالأسلوب الكمى . ونتيجة للتقدم الذى حققه إستخدام الأساليب الكمية فى إتخاذ القرار الإدارى فقد أصبح مدخل النظم Systems Approach الأكثر شيوعاً فى التطبيق فى مجال الإدارة .

وفى مجال الإدارة يوجه مدخل النظم الإنتباه إلى المشروع ككل متكامل integrated whole ، إذ أن عملية الإدارة تُعد بمثابة نظام متكامل يتكون من عدد من النظم الفرعية والتى تتمثل فى عناصر الإدارة : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، وهى عناصر متداخلة ومتراصة ومؤثرة فى بعضها البعض ويجمعها علاقات تبادلية ، وأنه لا يمكن لأى عنصر فيها أن يؤدي وظيفة بمعزل عن العناصر الأخرى .

### الإدارة كمحور للإتجاهات والمفاهيم المختلفة

إن استمرار الفكر الإدارى بمحاوره واتجاهاته القديمة والحديثة تجعل المرء فى حيرة ، وتدعو للتساؤل عن حجم الاختلاف فى تنفيذ الإدارة فى التطبيق العلمى وعن إمكانية معرفة وإدراك ذلك الاختلاف بالصورة التى تتصور العاملين فى المجال لتتجه التباين الناتج عن ذلك الاختلاف .

ويرى الهوارى أن إختلاف التطبيق يُعد إختلاف فى التركيز على عنصر أو أكثر من عناصر عملية الإدارة المتمثلة فى التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة . فإذا كان التركيز The Focus على احكام عملية التخطيط بعناصره المختلفة وإحكام عملية الرقابة بالتركيز على معرفة الإنحرافات وتصحيح المسار ، فإن الإدارة وفقاً لذلك الإتجاه تكون أقرب إلى الإدارة العلمية .

أما إذا كان التركيز على التنظيم غير الرسمى والتحفيز والقيادة والإتصال ، فإن الإدارة وفقاً لذلك تكون أقرب إلى الإدارة السلوكية . وإذا كان التركيز على الهيكل التنظيمى والأهرامات التنظيمية والتسلسل الرئاسى والسلطة الأمره والعلاقات الرئاسية والالتزام بالقوانين واللوائح ، فإن ذلك يعنى أن الإدارة تقترب من كونها إدارة بيروقراطية . وفى حالة التركيز على النشاطات والمجهودات المؤداء والأخذ بالحل الوسط لإنهاء الصراعات ، فإن الإدارة تقترب من كونها إدارة بالنشاط ورد الفعل .

أما إذا كان التركيز على وضع الأهداف لهيئة أو مؤسسة ككل فى شكل خطوط عريضة ، وفى وضع أهداف لكل منصب من المناصب الإدارية ، وريط تلك الأهداف ببعضها البعض بحيث تكون الأهداف للمناصب الإدارية المختلفة هى الأصل لكل نشاط ، وكذلك لكل تغيير وكل لائحة وكل تحسين وكل تقويم ، فإن الإدارة وفقاً لهذا المفهوم أو الإتجاه تكون أقرب إلى الإدارة بالأهداف والنتائج .

### مبادئ الإدارة

أنه لى تحقق الإدارة أهدافها واتسائر التقدم العلمى والتقنى وحتى تتمكن الإدارة من مواجهة تلك المتغيرات والتوافق مع معطيات البيئة ، يجب أن تتبع المبادئ التالية :

#### - مبدأ الموضوعية

والقصود بمبدأ الموضوعية فهم وإدراك الدعامات والتنظيمات القانونية ، والإستفادة منها فى تنفيذ المهام الإدارية ، وتناسب الأهداف مع الإمكانيات المتوفرة والمتاح إستخدامها ، ومراعاة واقع المنظمة والبيئة .

## - مبدأ الإدارة المستقبلية

ويعنى ذلك المبدأ المعرفة المتكاملة عن كل المواقف والعمليات والمجالات المطلوب إدارتها ، وتحليل تلك الأنواع من المعرفة والتكبد من مصادرها . والإعتماد على المعلومات المتنقة والمنظمة التى تسمح بإستقراء الماضى وتحليله ودراسة الواقع وتحليله والتنبؤ بإحتمالات المستقبل ..

## - مبدأ الفعالية

والمقصود بمبدأ الفعالية هو إختيار أنسب أسلوب للتطبيق والإدارة لتحقيق مستوى عال من الكفاءة يمثل أفضل إستثمار للموارد والإمكانات المتاحة وتحقيق أكبر عائد أو ناتج للعملية الإدارية . وذلك يتضح من خلال :

- الأداء الجيد وإستثمار الوقت .
- ترشيد الإنفاق .
- تتابع العمليات وفقاً للزمن والتوقيت المحدد .
- التركيز على النتائج .

## - مبدأ الأولوية

وذلك المبدأ يتحقق من خلال إختيار أهم العمليات لتنفيذها فى بداية المشروع ، وذلك وفقاً لأهميتها النسبية ، وبحيث تكون لها الأولوية أو الأهمية أو الأسبقية عن غيرها من العمليات ، مما يسهم فى نجاح المشروع ويؤثر تأثيراً إيجابياً على العمليات والمراحل التالية للمشروع .

## - مبدأ التكامل

يُشير على السمنى أن مفهوم التكامل يعنى الترابط والتناغم والتأثير المتبادل بين عناصر ومكونات العمل الإدارى . فالإدارة مفهوم متكامل ، ومجموعة من الوظائف المتكاملة وأساليب متكاملة تهدف فى النهاية إلى تحقيق نتائج متكاملة.

يتم التكامل في العمل الإداري على مستويات مختلفة ، ويوضح على سلمى أهمها ، وهي :

- التكامل بين الإدارة والبيئة المحيطة بها .
- التكامل بين الموارد والإمكانات المتاحة للإدارة والأنظمة التي تباشر بها الإدارة استثمارها .
- التكامل بين الموارد والإمكانات المتاحة للإدارة ومخرجات العمل الإداري .
- التكامل بين أنشطة الإدارة ونتائج العمل الإداري .
- التكامل بين مخرجات العمل الإداري وأنشطته ومعطيات البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والثقافية .

### - مبدأ الإنتاجية

يُشير ذلك المبدأ إلى تحقيق قيمة مضافة Added Value بحيث تكون قيمة الناتج من عمل الإدارة أعلى من مجموع قيم المدخلات التي تم إستخدامها في ذلك العمل .

### مجالات الإدارة التعليمية

إن الإدارة التعليمية تختلف عن الإدارة في الميادين الأخرى في كونها وسيلة وليست غاية في حد ذاتها . والإدارة التعليمية تتفق مع الإدارة بوجه عام في عناصرها الرئيسية : التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة . أما فيما يرتبط بالتفصيل والسياسات والإجراءات ، فإن الإدارة التعليمية تستمد من طبيعة العملية التربوية والتعليمية التي تقوم الإدارة بتحقيق أهدافها وأداء مهام النظام التعليمي والتي تتمثل في ثلاث نقاط رئيسية وهي :

- وضع الأهداف العامة للتعليم وتحديد الاستراتيجية التعليمية .
- تربية المتعلمين وإعدادهم للحياة في المجتمع .
- توفير القوى والإمكانات المادية والبشرية المتاحة لنفع حركة العمل في المجال التعليمي لتحقيق الأهداف التربوية ، وتحقيق أهداف المجتمع القريبة والبعيدة .
- وإلى الإدارة التعليمية نور في العديد من المجالات ، وفيما يلي توضيح لأهم تلك المجالات :

## ١ - علاقة المؤسسة التعليمية بالمجتمع

إن المؤسسات التعليمية تُعد مؤسسات إجتماعية تهدف إلى تحقيق أهداف المجتمع فى تربية النشء . ولذا فإن الهدف الرئيسى للإدارة التعليمية هو وضع برنامج لتنمية العلاقات بين المؤسسة التعليمية والبيئة المحيطة بها لتوثيق العلاقات بينها وبين المواطنين .

وبذلك يرتبط نجاح المؤسسة التعليمية فى تحقيق رسالتها التربوية والإجتماعية ، بمدى تفاعلها وإرتباطها العضوى ببيئتها المحلية .

## ٢ - تطوير المناهج الدراسية

للمؤسسات التعليمية دور هام وحيوى فى ملاحقة الإتجاهات الحديثة والتطورات العلمية والتقنية التى ترتبط بميدان التربية والتعليم وكذلك الإستفادة من عمليات التطوير والتحديث التى تحدث فى المجالات المتعددة ذات الصلة بميدان التربية والتعليم .

ولذا يجب على المؤسسات التعليمية ومن خلال الإدارة التعليمية أن تطوّر المناهج الدراسية لتواكب تحديات العصر وتساير ركب التقدم العلمى والتقنى .

ومن ثم فإن الإدارة التعليمية تضع البرامج والخطط العلمية لتطوير المناهج الدراسية وفقاً لأحدث الإتجاهات التربوية وبما يساير نتائج الدراسات والبحوث العلمية المرتبطة بعناصر تقويم وتطوير المناهج ، ومن خلال الإهتمام بالدراسات المقارنة .

للإدارة التعليمية دور هام فى توفير كافة الخدمات التى تحقق للدارسين المناخ المناسب لتلقى العمليات التربوية والتعليمية .

وذلك يتطلب مراعاة الجادىء الأساسية للعملية الإدارية بعناصرها المختلفة :  
التخطيط ، التنظيم ، التوجيه ، الرقابة ، وذلك حتى يتم توفير تلك الخدمات بالكم والكيف المناسب وفى التوقيت المناسب وبحيث تكون تلك الخدمات متكاملة .

ومن الخدمات التى توفرها الإدارة التعليمية للدارسين حتى تتيح لهم المناخ المناسب للتعلم ، نجد :

- الخدمات العلمية .
- الخدمات المرتبطة بالرعاية الإجتماعية والنفسية .
- الخدمات المرتبطة بالرعاية الصحية .
- الإشراف والتوجيه .
- توفير الكتب الدراسية .

#### ٤ - هيئة التدريس والعاملين

يتضح دور الادارة التعليمية فى مجال هيئة التدريس والعاملين فى رسم سياستها وتوفير الكم المناسب منهم وأسس إختيارهم وإرشادهم وتوجيههم ووضع البرامج لتدريبهم للإرتقاء بمستواهم المهنى ، وتحديدها لأساليب وطرق الإشراف الفنى والإدارى ، ومعايير تقويم عملهم .

كما أن الإدارة التعليمية تخطط وترسم السياسات الإدارية المرتبطة بتحفيظهم وترقيتهم إلى الوظائف الأعلى .

ومن ثم فإن الإدارة التعليمية تهتم بتوفير القوى البشرية المؤهلة لتحقيق أهداف البرامج التعليمية .

## • - المباني والتجهيزات

يُعد مجال المباني التعليمية والتجهيزات من المجالات الهامة للإدارة التعليمية . وموضوع الإنشاءات التعليمية وتجهيزها وفقاً للأسس العلمية الحديثة أصبح من الموضوعات التي تعلق الإدارة التعليمية نظراً لإرتباطه بالعديد من المشكلات . ومن أهم تلك المشكلات التي ترتبط بصورة مباشرة بالمباني التعليمية وتجهيزها نجد :

- مشكلات إدارية وهندسية .
- مشكلات التخطيط العمراني .
- مشكلات الأجل الزمنية والألوانيات .
- مشكلات مالية .
- مشكلات الصيانة والتجديد .

ولذا فإن الإدارة التعليمية تقوم بمسح شامل لجميع العوامل التي تؤثر في المباني التعليمية وذلك لتحديد نوع وحجم تلك المشكلات والتخطيط في ضوء ما توفر من معلومات وبيانات دقيقة وإيجاد بدائل لحل تلك المشكلات ثم إختيار أفضل البدائل ووضع تصور للخطّة . كما أن الإدارة التعليمية تقوم بوضع المعايير المرتبطة بإرشادات التصميم وفقاً للسياسة التعليمية والتربوية وإستراتيجيتها في الدولة .

ويجب مراعاة الاسس التالية في عملية تصميم المباني التعليمية وتجهيزتها :

- الموقع الجغرافي .
- المساحات المناسبة .
- التهوية الجيدة .
- الإضاءة الجيدة .
- تحديد نظم البناء المناسبة .
- التكلفة المناسبة .
- مطابقة التجهيزات للمعايير .
- مناسبة المرافق والملاحقات .
- أولوية تنفيذ مراحل البناء .
- وضع نماذج وأنماط لشكل التصميم الهندسي .

## مجالات الإدارة فى ميادين التربية الرياضية والرياضة .

إن الإدارة فى ميادين التربية الرياضية والرياضة لا تختلف عن مثيلتها فى الميادين الأخرى ، بل تتفق مع الادارة التعليمية لكونها تستمد أسسها من طبيعة العملية التربوية والتعليمية لتحقيق أهدافها .

وللادارة فى ميادين التربية الرياضية والرياضة دورها فى العديد من المجالات ،

ومن أهمها :

- علاقة الهيئات الرياضية بالمجتمع .
- علاقة مؤسسات رعاية الشباب بالمجتمع .
- تطوير مناهج التربية الرياضية .
- تطوير برامج التدريب الرياضى .
- تنمية الأفراد بنهياً ومهارياً ونفسياً وإجتماعياً ومعرفياً .
- وضع برامج الإعداد المهنى للكوادر العاملة فى المجال وتنميتهم .
- تخطيط وإدارة المنشآت الرياضية .
- المنافسات الرياضية .
- الرياضة للجميع .
- تطوير النظم الإدارية لمؤسساتها .



## التخطيط

- مقدمة
- (-) ماهية التخطيط
- التساؤلات التي يثيرها التخطيط
- (-) أهمية التخطيط
- استراتيجية التخطيط
- (-) مراحل التخطيط
- (-) مبادئ التخطيط الفعال
- (-) اسباب فشل التخطيط
- (-) واجبات التخطيط

- ١ - وضع الاهداف والمعايير
  - انواع الاهداف
  - معايير الاهداف
  - أهمية تحديد الاهداف

- ٢ - رسم السياسات والإجراءات
  - الإختلاف بين السياسات والإجراءات
  - الإختلاف بين السياسات والتعليمات والهدف
  - أهمية السياسات الادارية
  - مبادئ اساسية يجب توافرها فى السياسات
  - مبادئ اساسية يجب توافرها فى الإجراءات
- ٣ - التنبؤ واعداد الموازنات
  - أهم الإعتبارات التى يجب مراعاتها عند اعداد الموازنات التخطيطية

- ٤ - وضع برامج العمل والجداول الزمنية
  - خطوات وضع البرامج الزمنية



## التخطيط



يُعد التخطيط عنصراً أساسياً وهاماً من عناصر الإدارة ، إذ أن التخطيط يمثل مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أى عمل وهو بالتالى ضرورى لأنه يزيد من الكفاءة والفاعلية الإدارية .

وفى الوقت المعاصر نجد أن كل مجتمع من المجتمعات يسعى لتحقيق التقدم والرقى لمواكبة ركب الحضارة وذلك من خلال إهتمامه بالتخطيط العلمى والموضوعى لمشروعاته ولأنسجته ومنظماته المختلفة .

فالتخطيط لا يقتصر على المجال الاقتصادى لزيادة الدخل القومى للدول بفرض تطويرها ، بل يمتد الى كل المجالات الأخرى . وإذا فالهدف من التخطيط يختلف باختلاف المجتمعات وبإختلاف طبيعة المشروعات ، كما أنه يتأثر بمتغيرات عديده كالزمن والبيئة والظروف المختلفة لكل مجتمع ، فما يسعى اليه مجتمع ما قد يختلف عما يسعى اليه مجتمع آخر ، بل أن ما يسعى اليه مجتمع ما فى وقت من الأوقات قد يتغير فى وقت آخر .

والتخطيط يُعد من الأعمال الإدارية المعقده ، كما أنه يُعد أهم العمليات الإدارية . فعملية التخطيط تتعلق بتحديد الأهداف ، ومن ثم المدخلات inputs اللازمة لتحقيق الأهداف ، وكذلك تحديد السياسات والإجراءات التى توضح طرق إستخدام المدخلات وفقاً لبرامج العمل والجدول الزمنى المحدد . وبذلك يكون للتخطيط شقان أو جانبان رئيسيان وهما :

- تحديد الأهداف المراد بلوغها .
- وضع الأساليب والوسائل والإمكانات الضرورية والمطلوب توافرها لتحقيق تلك الأهداف .

### ماهية التخطيط

يرى نيومان Newman وسمر Summer أن عملية التخطيط تعطى مجالا واسعا من الأنشطة تبدأ بالإحساس المبدئى بوجوب عمل شئ ما وينتهى بتحديد ما يجب عمله والزمن الذى يؤدي فيه هذا العمل والمسئول عنه .

بينما يشير بينت Bennett الى التخطيط بقوله : أنه عملية قصيد أهداف المشروع والطرق المناسبة لإرشاد الأفراد فى القيام بعملهم لتحقيق هذه الأهداف بسهولة ويسر .

ويعرف هايمان Haiman وهيلجرت Hilgert التخطيط بأنه الوظيفة الادارية التى تتضمن تقرير ما يجب عمله مقدما .

وكذلك يرى برش Brech أن التخطيط هو التنبؤ مقدما بالحاجة الى إجراء تعديلات فى الهيكل التنظيمى Organization Structure فى كل الظروف المحتمل ان تواجه المنظمة .

ويعرف فايول Fayol التخطيط بأنه التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل .

ويعبر سيد الهوارى عن التخطيط بقوله : أنه مرحلة التفكير فى المستقبل والتنبؤ بالمشكلات والامكانات والاحتياجات والاستعداد لهذا المستقبل .

ويرى كل من سيد شلتوت وحسن معوض بأن التخطيط يعنى عمل إفتراضات لما سيكون عليه الأحوال فى المستقبل ثم وضع خطة تبين الأهداف المطلوب الوصول اليها والعناصر الواجب إستخدامها لتحقيق الأهداف ، وطريقة إستخدام هذه العناصر

وخط السير والمراحل المختلفة الواجب المرور بها والوقت اللازم لتنفيذ الأعمال .  
وبما أن التخطيط مرتبط بالمستقبل ، فهو يعتمد أساسا على التنبؤ . ولذا يُعد  
التنبؤ المبنى على الأسس العلمية ركيزة للتخطيط الجيد . وتوجد ثلاثة أنواع رئيسية  
للتنبؤ وهي :

- التنبؤ طويل الأجل : وهو المرتبط بإحتياجات المنظمة أو الهيئة للتخطيط طويل الأجل .
- + التنبؤ قصير الأجل وهو المرتبط بالإحتياجات الفورية لتلك المنظمة أو الهيئة أو بإحتياجاتها فى القريب العاجل
- التنبؤ المتحرك أو المستمر Rolling Forecast : هو المرتبط بإعادة النظر أو تحديث أو تعديل التنبؤات كلما إقتررب موعد تحقيق أحد الأهداف الهامة أو كلما توافرت معلومات جديدة أو تغيرت الظروف .

وإذا فإن عملية التخطيط يجب أن تعتمد على وثائق مرتبطة بها وهي :

- وثيقة الأهداف .
- السياسات والإجراءات .
- الموازنات التخطيطية .
- البرامج والجدول الزمني .

و يشير إبراهيم عبد المقصود الى التخطيط بأنه إستقراء للمستقبل من خلال إمكانات الحاضر وخبرات الماضى والاستعداد لهذا المستقبل بوضع أملل الحلول له بكافة الوسائل الممكنة لتحقيق الأهداف البعيدة والقريبة ووضع بدائل لأية صعوبات محتملة عن طريق تحديد السياسات الكفيلة بتحقيق هذه الأهداف مع وضع البرامج الزمنية لهذه السياسات فى إطار الامكانات المتاحة والمرقبة .

وكذلك يرى محيى الدين الأزهرى ان التخطيط هو تحديد الأهداف التى ترغب المنظمة فى تحقيقها مع توفير الوسائل والبرامج اللازمة لتحقيق هذه الأهداف

ويؤكد ايرويك Urwick ان التخطيط يُعد عملية عقلية فى جوهرها ، فهو إستعداد سابق لعمل شئى بطريقة منظمة ، إستعداد للتفكير قبل التنفيذ ، والتنفيذ فى ضوء حقائق مؤكدة .

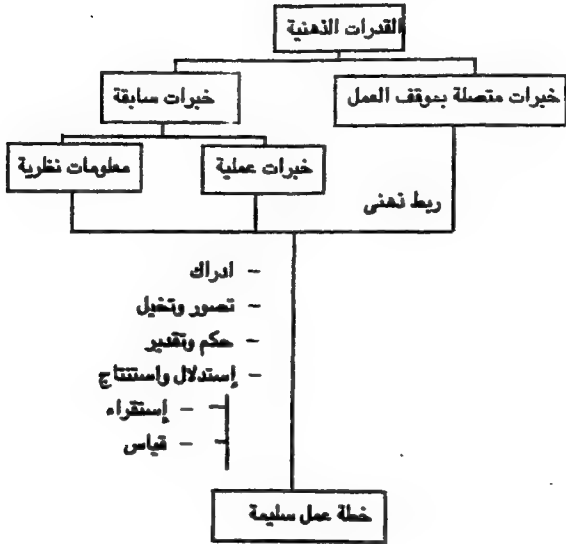
ويعرف جورج تيرى Terry التخطيط بأنه أسلوب التفكير فى المستقبل واستعراض احتياجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن تقرير ما يجب عمله مقدما بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة .

ويعبر فارمر Farmer وريتشمان Richman عن التخطيط بقولهما : أنه يعد بمثابة إتخاذ قرار decision-making ، اذ يتضمن الاختيار من بين بدائل متاحة Alternatives وكذلك يتضمن نوعا من الابتكار والابداع innovation.

ولقد ركز ديفيز Davis على القدرات الذهنية كأساس للتفكير فى حل المشكلات المرتبطة بعملية التخطيط وذلك للوصول الى حلول إيجابية وإتخاذ قرارات بشأنها عن طريق الربط الذهنى بين الخبرات السابقة والخبرات المتصلة بموقف أو مشكلة ما . وتؤسس عملية الربط الذهنى على عدة عوامل هامة وهى :

- الادراك
- التصور
- الحكم والتقدير
- الاستدلال والاستنتاج
- الاستقراء
- القياس

والشكل التالي يوضح ذلك .



## التساؤلات التي يثيرها التخطيط

بما أن التخطيط هو التفكير أو التنبؤ أو إستقراء المستقبل ، فإنه يثير تساؤلات عديدة لإيجاد إجابات علمية عليها من خلال التفكير المنطقي والموضوعي وإتباع الأسلوب العلمي في دراسة تلك التساؤلات . ومن أهم التساؤلات التي تثيرها عملية التخطيط ما يلي :

- ما هي الأهداف المراد تحقيقها ؟
- ما هي أولوية تلك الأهداف ؟
- ما هي أفضل الطرق لتحقيق الأهداف ؟
- ما هي الإحتياجات المناسبة لتحقيق الأهداف ؟

- أين يتم الأداء ؟
- متى يتم الأداء ؟
- من المسئول عن الأداء ؟
- كيف يتم الأداء ؟
- ما هي التوقعات ؟
- ما هي المشكلات المتوقعة ؟
- كيف يمكن التغلب على تلك المشكلات ؟
- كيف تتم عملية المراقبة والمتابعة لسير العمل وفقا لمراحله ؟
- كيف يتم تقويم المشروع ومراحل تنفيذه ؟

## أهمية التخطيط

للتخطيط أهمية ومزايا عديدة نبرزها في النقاط التالية :

- توضيح أهداف المشروع المراد تحقيقها وبلورتها .
- توضيح فلسفة العمل الجماعى لانتاج الأهداف .
- تحديد المسار الذى يجب إتباعه لتنفيذ المشروع .
- التحديد الكمى والنوعى للإمكانات المادية والبشرية التى يكون المشروع فى حاجة اليها لتحقيق أهدافه .
- يضع تصور لكيفية الاستقاده من الامكانيات المادية والبشرية المتاحة أقصى إستقاده ممكنة .
- تحديد الوقت الذى تتطلبه كل مرحلة من مراحل المشروع وكذلك الربط بين المراحل المختلفة للعمل لتحقيق أهداف المشروع فى الوقت المحدد .
- التنبؤ بالمشكلات والعمل على تفاديها ومواجهتها وإيجاد الحلول المناسبة لتلك المشكلات.
- يزيد من فاعلية الرقابة ، اذ أنه لا يمكن الحكم على ما تم إنجازه من أعمال بأنه مطابق أو غير مطابق الا من خلال ما هو مخطط له .
- يزيد من الكفاءة Efficiency الادارية .
- يحقق الارتباط المنطقى بين القرارات .
- يوفر التخطيط مخرلا منظما للاهتمام بإحتمالات المستقبل والتنبؤ بأحداثه .



## إستراتيجية التخطيط

تتضمن استراتيجية التخطيط ما يلي :

- ١- تحديد الاهداف بوضوح حتى يتم فى ضوءها بناء الخطط .
- ٢- ترتيب الأولويات وفقا للأهمية النسبية والمقصود بها إختيار العمليات التى تعطى أولوية أو أهمية عن غيرها فى الخطه ، وان كان يتحكم فى ذلك الامكانيات المادية .
- ٣- التنبؤ بإحتمالات المستقبل .
- ٤- تقدير الجوانب المختلفة من حساب الامكانيات المادية والبشرية وكذلك الظروف البيئية والاجتماعية .
- ٥- أن تكون التقديرات والحسابات المرتبطة بالخطط مراعية للظروف الواقعية .
- ٦- توفر المرونة فى الخطط بمواجهة التغيرات غير المتوقعة والتى قد تحدث .
- ٧- متابعة الخطط وتقييمها .

## مراحل التخطيط

يمر التخطيط بعدة مراحل أو خطوات رئيسية حتى يتحقق له مستوى عال من الكفاءة والفاعلية . ومن أهم الخطوات الرئيسية لتخطيط نشاط المشروع ، ما يلي :

- ١- تحديد الأهداف الرئيسية للمشروع .
- ٢- القيام بتحليل شامل لنشاط المشروع واتجاهاته وإجراء التنبؤات وذلك من خلال :
  - أ - جمع البيانات والمعلومات .
  - ب - تحليل الموقف فى الماضى والحاضر .
  - ج - اجراء التنبؤات .
  - د - وضع الغروض .
- ٣- ترجمة الاهداف الرئيسية الى أهداف مرحلية أو تخصصية بصورة محددة .
- ٤- تعيين الوظائف الرئيسية والبحث عن مجالات العمل البديلة .

- ٥- تقويم مجالات العمل البديلة وإختيار البديل الأمثل .
- ٦- إختيار طرق التطبيق ورسم الخطط الفرعية والتكاملية .
- ٧- إعداد الموازنه التخطيطية .
- ٨- المتابعة .

## مبادئ التخطيط الفعال

لكي يحقق التخطيط الفرض منه ، فإنه يجب مراعاة بعض المبادئ الهامة التي تؤثر في نجاح التخطيط وزيادة فاعليته ، وأهم تلك المبادئ ما يلي :

- يجب بناء الخطة في ضوء هدف واضح وصريح ومحدد مما ييسر عملية التخطيط .
- يجب أن تكون الخطة مفهومة وواضحة وتتميز بالدقة مما يتيح الفرصة لاستيعابها من قبل القائمين على وضعها موضع التنفيذ .
- أن تكون الخطة إقتصادية ومراعية للإمكانات والموارد المالية والبشرية المتاحة.
- أن تتميز الخطة بالمرونة حتى يمكنها من مقابلة الظروف المتغيرة والظائره .
- أن تكون قابلة للمتابعة عند التنفيذ مما ييسر تقويم الاداء أو العمل .
- يجب أن يعتمد التخطيط على الوثائق والحقائق والتفكير الموضوعي .
- أن يشارك في التخطيط كل من له دراية علمية وخبرة بمجال التخطيط .

ولقد أكد فايول Fayol على عدة معايير هامة يجب توافرها في الخطة لكي تكون فعالة ، وهي المعايير التالية :

الوحدة : وذلك يعني أن تكون الخطط الفرعية متناسقة ومتكاملة فيما بينها ومن ثم تكون وحدة واحدة ويحيث لا تتعارض تلك الخطط الفرعية أو بعضها أو إحداها مع الخطة ككل .

الاستمرارية : والمقصود بمعيار الاستمرارية أن يكون التخطيط مستمرا طالما أن المشروع ما زال مستمرا .

**الدقة :** يرتبط معيار الدقة بمدى مطابقة بيانات التنبؤ بواقع المستقبل. وأنه كلما كان الفرق ضئيلاً بين التنبؤ وبين واقع المستقبل ، كان التخطيط دقيقاً ، ولذلك تسم الخططة بالدقة .

**المرونة :** ويعنى معيار المرونة أن الخططة تتصف بقدرتها وقابليتها للتكيف مع المتغيرات والظروف التي قد تطرأ مستقبلاً .

### أسباب فشل التخطيط

توجد أسباب عديدة لفشل التخطيط وعدم تحقيقه للغرض ، ومن أهم تلك الأسباب ما يلي :

- الإستعانة بخبراء من خارج المشروع لوضع الخططة الكاملة للمشروع .
- الاعتماد على الإحصائيات والأرقام غير الدقيقة أو عدم فهم مدلولات تلك الإحصائيات أو الأرقام .
- المبالغة في الاعتماد على نتائج البحوث وكذلك المبالغة في وضع خططة مثالية بنسبة ١٠٠٪ للخطط طويلة المدى .
- عدم توفر القدرات والكفاءات والمهارات التي تتطلبها عملية التخطيط لدى الأشخاص الذين يقومون بعملية التخطيط .
- المبالغة في عقد الاجتماعات وإجتماع اللجان المتعددة التي تقوم بالتخطيط بدون مبرر .
- عدم تحقيق التناسق والتآزر بين الخطط وبعضها .
- عدم تحديد المسؤولية عن تنفيذ كل جزء من أجزاء عمليات التخطيط .
- عدم مطابقة التخطيط لما هو واقع والظروف المتاحة .

ولذا يجب لتقاضي أسباب فشل التخطيط مراعاة الأسلوب العلمي والاسس الإدارية ومبادئ التخطيط واختيار بدقة وموضوعية القائمين بعملية التخطيط .

## واجبات التخطيط

ترتبط عملية التخطيط بتحديد الاهداف وفقا لمعايير علمية ، ومن ثم المدخلات inputs الكفيلة بتحقيق تلك الاهداف ، وكذلك تحديد ورسم السياسات والاجراءات التي توضح طرق استخدام المدخلات وفقا لبرامج العمل والجدول الزمني المحدد لانجاز المهام وتحقيق الاهداف وفي ضوء المعايير .

وإذا فإن أهم واجبات التخطيط يمكن تحديدها في :

- وضع الاهداف والمعايير .
- رسم السياسات والاجراءات .
- التنبؤ واعداد المراتبات .
- وضع برامج العمل والجدول الزمنية .

### ١- وضع الاهداف والمعايير

يُشير جوليك Gulick الى ان أفضل ضمان لفاعلية الإدارة هو تحديد الغرض أو الهدف بوضوح .

وذلك لان فاعلية الإدارة تتلخص بإتقاء الاهداف ، فالإتقاء الجيد للأهداف يزيد من فاعلية الإدارة ، في حين أن الإنتقاء العشوائي للأهداف يقلل من تلك الفاعلية مما يُشير الى عدم الدقة في التخطيط .

وتُعد الاهداف الركيزة التي تعتمد عليها السياسات ، حيث ان السياسات تُعد انعكاسا للأهداف ، إذ يشير أنتوني Anthony الى أن الإستراتيجيات Strategies تعتمد على تحديد أهداف المنظمة أو الهيئة وعلى التغيرات التي تطرأ على هذه الاهداف وعلى الامكانيات المستخدمة لتحقيقها وكذلك على السياسات التي تحكم تغيير واستخدام هذه الامكانيات والتصرف فيها .

فالاهداف تُعد مرشداً نحو الغاية المنشودة تحقيقها ، فهي تحدد الإتجاه العام للمجهودات الجماعية . فالاهداف تُعد بمثابة النتائج المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي

## أنواع الأهداف

١- أهداف إستراتيجية Strategic وهي تُعبر عن النتائج المطلوب تحقيقها في المستقبل البعيد والتي يطلق عليها أهداف طويلة المدى .

٢- أهداف تكتيكية Tactical وهي تُعبر عن المطلوب تحقيقه من نتائج في الأجل القصير والتي يُطلق عليها أهداف قصيرة المدى أو الأهداف المرحلية . وتلك الأهداف تشتق من الأهداف الاستراتيجية .

## معايير الأهداف

توجد عدة معايير يجب مراعاتها في عملية وضع وتحديد الأهداف حتى تُصبح الأهداف ذات فاعلية في الإدارة . ومن أهم المعايير التي يجب مراعاتها ، المعايير التالية:

- أن تتبع من فلسفة المجتمع وتساير الأهداف القومية .
- ترتبط الى حد مقبول بحاجات الأفراد .
- تتميز بوضوح المعنى والفهوم .
- تتصف بالتكامل والشمول .
- أن تكون واقعية بحيث يمكن تحقيقها بالامكانيات المادية والبشرية المتاحة والظروف المتيسرة .
- تحليل الأهداف المركبة الى أهداف تخصصية أو مرحلية .
- يمكن قياس نتائجها . فلكي يكون للأهداف قيمتها العملية فإنه يجب ان تكون نتائجها قابلة للقياس Measurable ومما يعني أن تكون موضوعة بشكل كمي quantitative أو في شكل رقمي، ومما يتطلب وضع وتحديد مجالات النتائج Result areas ثم وضع معايير Standards لقياس تلك النتائج.
- متسلسلة منطقيا في سلم الأهمية والأولويات .
- ان تكون نابعة من منطق النتائج والمخرجات .
- قابلة للتغيير والتطوير .

## أهمية تحديد الأهداف

- تعد نقطة الانطلاق في التخطيط .
- تحدد الأهداف الإتجاه العام للمجهرات الجماعية .
- تحقق الأهداف وتيسر التنسيق بين مجهرات الأفراد والوحدات من خلال إستيعابها والتعاون على تحقيقها دون التداخل أو التعارض في الأعمال .
- تُعد الأهداف بمثابة دافع لكل فرد في المجموعة للقيام بالعمل .
- تُعد مقياس للرقابة ولتقويم الأداء أثناء التنفيذ أو بعد الانتهاء منه من خلال قياس النتائج ومدى مطابقتها للأهداف .
- مرشدة بقدر الامكان لطرق ووسائل تحقيقها .
- توحى بالاستفادة من الامكانيات المتاحة بطريقة مثالية .
- تتضمن قدرات من التحدي للثبات القائمين بتحقيقها .
- تُعبر عن فلسفة وسياسة الهيئة أو المنظمة .

## ٢- رسم السياسات Policy Making والاجراءات :

يُعرف رالف ديفز Ralph Davis السياسات الادارية بأنها تعبير ضريح أو مضمون عن المبادئ والقواعد التي وضعتها القيادة التنفيذية لتسترشد بها المنظمة لضبط الفكر والعمل التنظيمي .

ويرى ماينارد Maynard أن السياسة الادارية تشمل مجموعة محددة من التصرفات التي سبق تحديدها من أجل الحصول على إجراء موحد طالما يوجد تشابه إلى حد كبير في الظروف .

ويصف كل من كيلي Kelly ولاز LaZer السياسة الادارية بأنها مجموعة من القواعد للوضوح على مستوى عال من السلطة لتوجه القرارات التي تُتخذ على مستوى أقل .

وكذلك يشير الدرسون Alderson الى السياسة الإدارية بأنها مجموعة من القواعد العامة التي تحكم استخدام مصادر المنشأة في الوصول الى أهدافها .

ويرى جلوفر Glover أن السياسة الإدارية تُعد مبدأ مرشداً سبق إقراره - مبني على الاهداف - وهو الذي يحكم أعمال المشروع ويمكن منه إستنباط التعليمات الأساسية للتصرف .

ويشير كمال ابو الخير الى السياسات الادارية بأنها الإطار العام الذي تعمل في نطاقه الإدارة لانها تعبر عن إتجاهات الإدارة لما ينبغي أن يكون عليه سلوك الافراد وأعمالهم ، ومن ثم تُعد المرشد لإتخاذالقرارات في المنظمات .

ويُعرف كل من السيد شلتوث وحسن معوض السياسة الإدارية بأنها القواعد او المبادئ والاسس التي توضح طريقة العمل لتنفيذ المشروع .

## الاختلاف بين السياسات Policies والاجراءات Procedures

السياسات ما هي الا قواعد عامة توضح بشكل عام ما يجب عمله وما لا يجب عمله في حين أن الإجراءات ما هي الا خطوات تفصيلية محددة تأتي الخطوة منها بعد الأخرى وفقاً لتتابع زمني .

فالإجراءات توضح بشكل محدد الخطوات الواجب إتباعها بشكل روتيني مما يؤدي الى إنعدام التفكير في المستقبل في كيفية التنفيذ في كل مرة ، ومن ثم يزداد مستوى الكفاءة .

ويُعرف الدرسون Alderson الاجراءات بأنها طريقة موضوعة سلفاً عن كيفية تنفيذ أعمال روتينية .

ويشير كل من آلان Allen وهاميلتون Hamilton الى ضرورة أن تكون السياسات مكتوبة اذ أن ذلك يُعد أفضل طريق لوضعها موضع التنفيذ .

ويُعد وضع السياسات مرحلة أعلى من مرحلة وضع الإجراءات ، إذ أن السياسات يتم وضعها من قبل من لديهم سلطة الإدارة العليا في المنظمات أو الهيئات ، كما أنه يجب وضع الإجراءات في ضوء نطاق السياسات الموضوعة .

فالإجراءات تُعد انعكاسا للسياسة Reflection of Policy . كما تتضمن الإجراءات وسائل مراقبة الأداء وتعمل على التدعيم المستمر للسياسات الموضوعة . فالسياسات ينبغي أن تدعم بإجراءات حتى يمكن تحقيق الأهداف .

ولذا فإن السياسات تُحدد الإطار العام الذي يحكم تحديد الإجراءات أو خطوات التنفيذ .

### الإختلاف بين السياسات والتعليمات والهدف

يتضح الإختلاف بين السياسات والتعليمات من خلال أن السياسات تُعبر عن قواعد عامة توضع من قبل المديرين في المستويات العليا لترشيد وضبط الفكر التنظيمي والأعمال في المستويات الإدارية الأقل . وإذا كانت تلك القواعد جامدة ومحددة فإنها تصبح تعليمات واجبة التنفيذ حرفيا .

أما الإختلاف بين السياسات والهدف فإنه يتبين من خلال توضيح أن الهدف يُعبر عن ما يراد تحقيقه وإنجازه ، بينما السياسات تُعبر عن المسار المتبع لتحقيق الهدف .

### أهمية السياسات الإدارية

للسياسات الإدارية أهمية وفوائد هامة تؤثر في نجاح العملية الإدارية وتحقيق الأهداف المراد بلوغها . وفي النقاط التالية توضيح لأهميتها .

- تُعد جوانب مرشدة في التفكير في إتخاذ القرار .
- تفسر وترجم الأهداف Interpret objectives .



- تُعد الاطار العام الذى تعمل فى نطاقه الادارة .
- التعرف على مدى سلامة التصرفات نحو المشكلات المتوقعة .
- توفير إتخاذ قرارات جديدة فى المشاكل الماثلة .
- تجنب حدوث الفوضى فى إنجاز العمل من خلال تحديد ما يجب وما لا يجب أدائه فى العمل .
- تحدد مراحل السير فى المشروع والخطوات الواجب إتباعها .
- تُعد من الوسائل الضرورية للرقابة .
- تقلل من المجهود الذهني والعصبي نحو إتخاذ القرار .
- تحقق التنسيق بين تصرفات مختلف العاملين .
- تزدى الى تحقيق الأهداف وتحقيق أفضل النتائج بكفاءة .

### مبادئ أساسية يجب توافرها فى السياسات

- توجد عدة مبادئ وشروط يجب توافرها فى السياسات الإدارية حتى يتحقق الهدف من رسمها ووضعها . ومن أهم تلك المبادئ ما يلي :
- تتفق مع فلسفة المجتمع وسياساته العامة .
  - أن تعبر عن آراء وفكر المنظمة أو الهيئة .
  - تكون واقعية وتؤدي الى تحقيق الأهداف .
  - الإستناد فى وضعها ورسمها الى الحقائق العلمية .
  - أن تكون واضحة المفهوم والمعنى .
  - أن ترتبط رأسياً وافقياً مع بعضها البعض ليتحقق التناسق والتجانس .
  - أن تتصف بالمرونة لاجراء التعديلات والتغييرات المناسبة كلما تطلبت الظروف أو المواقف ذلك .

### مبادئ أساسية يجب توافرها فى الاجراءات

- توجد عدة مبادئ أو شروط يجب أن تتوافر فى الاجراءات حتى يتحقق الهدف منها ، ومن أهم تلك المبادئ التى يجب مراعاتها ، ما يلي :

- يجب ان توضع الاجراءات داخل إطار السياسة الإدارية للمشروع ،  
وتؤدي إلى تحقيق السياسات .
- يجب ان تُؤسس الاجراءات على حقائق ومعلومات كافية عن الوضع  
الفعلي وايس على مجرد إفتراضات .
- عند وضع الاجراءات يجب أن تكون خطوات التنفيذ التي تتضمنها  
الاجراءات مكتملة لبعضها البعض ، وغير متعارضة فيما بينها .
- يجب ان يتوافر للاجراءات عنصرى الاستقرار Stability والمرونة  
Flexibility وذلك فى وقت واحد .
- ان تتميز الاجراءات بالبساطة والوضوح مما يُسهل من فهم القائمين  
بالتنفيذ لما هو مراد منها .
- يجب أن تكون الاجراءات مكتوبة حتى تكون مرجعا لكافة الخطوات  
التفصيلية للتنفيذ .
- أن تكون الاجراءات قابلة للتطبيق .

### ٣ - التنبؤ وإعداد الموازنات

ان التنبؤ Forecasting هو وضع إفتراضات عن المستقبل في ضوء ما  
حدث في الماضي ويحدث في الحاضر ، ولذا فإن وضع موازنة تخطيطية يعتمد علي  
التنبؤ ، كما انه لا يوجد قيمة عملية للتنبؤ اذا لم يترجم في شكل موازنة تخطيطية .

فإعداد الموازنة يتم في مرحلة التخطيط ، وتُعد تجسيذا للخطة الموضوعية لأوجه  
نشاط المشروع التي وضعت في ضوء التنبؤ بالظروف المستقبلية ووضع تحليل  
الإفتراضات عن المستقبل .

وتُعد الموازنات التقديرية نوع من إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في  
صورة كمية . فبعد تقسيم الأعمال إلى أوجه النشاط والوظائف المختلفة التي  
يحتويها المشروع يُصبح لكل وظيفة أو مجال موضع ميزانية تقديرية للوظائف ، وكذلك  
توجد موازنات تقديرية خاصة بالاقسام ، وتُعد جزءا لا يتجزأ عن الموازنات الوظيفية

وتُعرف أوجه النشاط والمجالات المحددة بمراكز الميزانية أو مراكز تكلفة .

ويتم تجميع كافة الموازنات الوظيفية في ميزانية موحدة أو رئيسية Master Budget .

وذلك لأن تجميع كل هذه الخطط المترجمة الي أرقام والمرتبطة بكل جزئية في ميزانية موحدة يحقق التوافق والتنسيق بين أجزاء المشروع ككل في نطاق الهيكل التنظيمي .

**اهم الاعتبارات التي يجب مراعاتها عند إعداد الموازنات التخطيطية**

- ان تكون بمثابة أهداف نمونجية لقياس الأداء الفعلي والإرشاد الي الأداء المقبول .
- إتباع مبدأ اللامركزية في تحضير وإعداد الموازنات Budget .
- ان تكون اداة مساعدة للإداريين .
- مراعاة الموضوعية وواقع الظروف المعاصرة والمتوقعة عند إعدادها .
- تحقيق عنصر التنسيق والتجانس والتكامل بين الموازنات الوظيفية .

وتُعد الموازنات التخطيطية من أهم أدوات التخطيط وأيضاً تُعد من أهم أدوات الرقابة . فإذا لم يحقق أي قسم من الأقسام ما هو متوقع منه ( كما أو إيرادات ) فإن ذلك يستدعي المساهمة وبحث ذلك واتخاذ القرارات في ضوء النتائج لتصحيح المسار . كما ان لو قسم من الأقسام قد تجاوز ميزانيته فإن ذلك قد يدل علي وجود خطأ ما ومن ثم يجب تداركه .

#### ٤ - وضع برامج العمل والجداول الزمنية

يُشير سيد الهوارى الي أنه بالرغم من وجود فرق بين برنامج العمل والجداول الزمنية الا انه اصبح من الشائع استخدام مصطلح البرنامج الزمني ليحل محل البرنامج والجداول الزمني في نفس الوقت .

ويوضح سيد الهواري أن برنامج العمل يحوي مجموعة أوجه النشاط الواجب انقيام بها لتحقيق الهدف . أما الجدولة الزمنية Scheduling فهي تعني تحديد الوقت النسبي الذي يجب أن يبدأ فيه عملية معينة ولا سيما إذا كان هناك عدة عمليات أو مراحل . في حين أن البرنامج الزمني يوضح العمليات المطلوب تنفيذها مبيناً ميعاد الابتداء وميعاد الانتهاء لكل عملية تقرر تنفيذها ، فهو وسيلة لربط العمليات المختلفة من أجل تحقيق هدف محدد .

ويشمل البرنامج الزمني عدد من السياسات والإجراءات والموازنات التخطيطية ، وأنه بمجرد تحقيق الهدف والخطة فإن مهمة البرنامج تصبح منتهية بعد إستيفاء أغراضه .

وفي هذا الصدد يشير كل من كونتز Koontz ، أو دونالد O' Donnell إلى تلك البرامج بقولهما : « أنها مجموعة معقدة من السياسات والإجراءات المتعمدة برأس المال اللازم وميزانيات التشغيل والموضوعة لبدء سلسلة من الأعمال الزمنية » .

### خطوات تنفيذ البرامج الزمنية

يجب أن تمر عملية وضع البرامج الزمنية بعدة خطوات رئيسية ، وهي :

- تقسيم العمليات المراد إنجازها إلى عمليات فرعية ثم تقسيم الأخيرة إلى عمليات أصغر وهكذا . . مما يؤدي إلى تحسين التخطيط وييسر العمل في الخطة ، كما أنه يؤدي إلى الاهتمام الملزم لكل جزء من أجزاء العمل .

- يُحدد البرنامج الزمني للتنفيذ وفقاً للتسلسل المنطقي للعمليات وكذلك صلة ودرجة الارتباط بين كل عملية وأخرى .

- إتخاذ قرارات بشأن كيفية تنفيذ العمليات وكما ونوع الإمكانيات المادية والبشرية الواجب إستخدامها لتحقيق الأهداف .

- تقدير الوقت اللازم لكل عملية وفقا لدراسة علمية وبحوث تجريبية .
- تحديد موعد إبتداء كل عملية وكذلك موعد إنتهائها وربط تلك العمليات بعضها البعض .
- تحديد المسؤولية عن تنفيذ البرنامج أو أجزائه والافراد الذين يقومون بعملية المتابعة بغرض تيسير عملية التقويم .



## التخطيط في التربية الرياضية والرياضة

- مقدمة

- أهم مجالات التخطيط في التربية الرياضية والرياضة

- مراحل التنبؤ لتطوير التربية الرياضية والرياضة

- التخطيط للتدريب الرياضي

- مراحل التخطيط الفردي للبطولات الرياضية

- دراسة وتحليل مستويات الرياضيين

- تحديد الأهداف المراد إنجازها ومعاييرها .

- التخطيط للواجبات الأساسية لعملية التدريب

الرياضي

- تحديد الاسس الجوهرية لعملية التدريب الرياضي

- التخطيط لمناهج التربية الرياضية المدرسية

- مراحل التخطيط لمناهج التربية الرياضية المدرسية

- تحديد السياسة العامة

تحديد أهداف المنهج

تحديد محتويات المنهج

- وضع تصور للبرامج التنفيذية

- التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية

- أهم التساؤلات التي يثيرها التخطيط لإنشاء الكلية

- مراحل تخطيط المشروع لإنشاء الكلية

- تحديد أهداف إنشاء الكلية

- رسم السياسات والإجراءات

- التنبؤ وإعداد الموازنات

- وضع برامج العمل والجدول الزمنية





## التخطيط فى التربية الرياضية والرياضة

### مقدمة

لقد أدى التقدم العلمى والتقنى السريع فى مجالات العمل المختلفة إلى إبراز أهمية التخطيط كعنصر من عناصر الإدارة .

والتخطيط دور هام وحىوى فى تحقيق الإدارة لأهدافها فى ميادين التربية الرياضية والرياضة ، إذ يمثل مرحلة التفكير التى تسبق تنفيذ أى عمل أو مشروع .

فالتخطيط يرتبط باستبعاد الأهداف ، ومن ثم المخلا ت " inputs " اللازمة لتحقيق الأهداف ، وكذلك تحديد السياسات والإجراءات الإدارية التى توضح طرق إستخدام المخلات وفقاً لبرنامج زمنى محدد ، حتى يمكن تحقيق الأهداف من خلال المخرجات " Out puts " .

وفى المجال الرياضى يتم تطبيق مبادئ التخطيط العلمى وذلك لإنتاج المشروعات وبرامج الخدمات التى تقدمها المؤسسات والهيئات والمسئولين فى المجال لتحقيق الأهداف التالية :

- تحقيق النمو المتكامل والشامل للإنسان المصرى .
- زيادة معدلات الإنتاج .
- استثمار أوقات الفراغ لدى النشء والشباب .
- تحقيق الإنجازات والبطولات الرياضية .
- رسم السياسات لرعاية النشء والشباب .
- توفير الإمكانات والمنشآت الرياضية .
- رعاية الحركة الأولمبية فى مصر .
- محو الأمية الرياضية لدى الجماهير .
- توسيع قاعدة الممارسين للرياضة .

- تنمية العلاقات الدولية بين الشباب .
- تنظيم وإدارة الدورات الرياضية .
- التوسع في إجراء البحوث والدراسات العلمية .
- إعداد وتنمية الكوادر العاملة في المجال .
- بناء البرامج والخطط لتطوير مستوى التربية الرياضية والرياضة في مصر .
- تحفيز الجماهير لممارسة الرياضة .

## أهم مجالات التخطيط في التربية الرياضية والرياضة

- للتخطيط في التربية الرياضية والرياضة مجالات متعددة حتى يمكن تحقيق نتائج مرجوة تساهم التقدم العلمى والنهضة الرياضية المعاصرة في المجالات المختلفة .
- ومن أهم مجالات التخطيط في التربية الرياضية والرياضة نجد :
- التخطيط للمؤسسات والهيئات الرياضية .
  - التخطيط للتربية الرياضية المدرسية .
  - التخطيط للتدريب الرياضى .
  - التخطيط للرياضة للجميع .
  - التخطيط للمنشآت الرياضية وتجهيزاتها .
  - التخطيط لإعداد وتنمية الكوادر العاملة في المجال .
  - التخطيط للعلاقات العامة في المجال .
  - التخطيط لتطوير القوانين واللوائح والنظم الإدارية المنتظمة للعمل في المجال .
  - التخطيط للإعلام عن التربية الرياضية والرياضة .
  - التخطيط لبناء وتطوير المناهج والبرامج الرياضية .
  - التخطيط لتدريس التربية الرياضية المدرسية .
  - التخطيط لتنظيم البطولات والمنافسات الرياضية .
  - التخطيط لإجراء الأبحاث والدراسات العلمية .
  - التخطيط للإرتقاء بالمهنة .
  - التخطيط لتنظيم العروض والمهرجانات الرياضية .
  - التخطيط للميزانيات .

- التخطيط لإقامة المصكرات .
- التخطيط لتوسيع قاعدة الممارسين .

## مراحل التطبيق لتطوير التربية الرياضية والرياضة

يُعد التنبؤ الجيد والمبني على الأسس العلمية ركيزة للتخطيط الفعال ، وذلك لأن التخطيط يكون مرتبطاً بالمستقبل ، وإذا فهو يعتمد أساساً على التنبؤ . Forecast

وللتنبؤ أربعة أغراض أساسية في مجال التربية الرياضية والرياضة ، وهي :

- التنبؤ بالإقبال على المشروعات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسات والهيئات الرياضية .
  - التنبؤ بالإتجاهات المستقبلية في الإقبال على تلك المشروعات .
  - التنبؤ بمقدار التغير في تلك الاتجاهات .
  - التنبؤ التقني Technological Forecasting
- وإذ ذلك فإن التنبؤ لتطوير التربية الرياضية والرياضة يجب أن يمر بالمراحل التالية :

- دراسة تحليلية لفلسفة الدولة تجاه التربية الرياضية والرياضة .
- دراسة تحليلية لإحتياجات المجتمع .
- دراسة تحليلية لأدوار ومعطيات التربية الرياضية والرياضة للمجتمع .
- دراسة تاريخية وتوثيقية لمراحل تطوير التربية الرياضية والرياضة .
- دراسة علمية للمتغيرات العالمية في المجال .
- دراسة مقارنة لنظم ومعطيات التربية الرياضية والرياضة في الدول المختلفة .
- دراسة تحليلية ونقدية للإتجاهات المعاصرة .
- وضع تصور للتنبؤ لتطوير التربية الرياضية والرياضة .

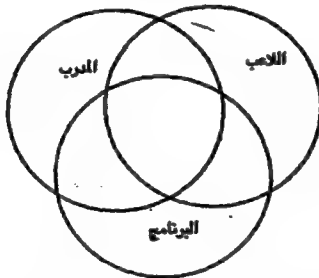
## التخطيط للتدريب الرياضى

إن الوصول للمستويات الرياضية العالية لم يكن وليد صدفة أو طريقة عشوائية ، وإنما كان نتيجة إستخدام أحدث الأساليب العلمية فى التخطيط للتدريب الرياضى .

فقد أدى تصارع الدول المتقدمة على تحقيق الأرقام والمستويات العالية وتحقيق إنجازات رياضية عالمية ، إلى إهتمامها بالبحث العلمى فى مجال التدريب الرياضى ، وكذلك إلى توجيه التكنولوجيا لميدان التدريب الرياضى للإستفادة منها فى تطوير كل المتغيرات المرتبطة بالعملية التدريبية .

ولقد أصبح التدريب ميداناً ينصهر بداخله علوم طبيعية وعلوم إنسانية وأسس وحقائق علمية .

وإذا فإن التخطيط للتدريب الرياضى ليس بالأمر اليسير نظراً لتعدد وتشابك عناصر العملية التدريبية والتي يمكن توضيحها كالتالى :



ويتنوع خطط التدريب الرياضى ومن أهمها خطط التنمية الرياضية طويلة المدى وخطط الإعداد للبطولات الرياضية والتي من أهمها خطط الإعداد الأولي ، خطط الإعداد للبطولات العالمية ، خطط الإعداد لل دورات العربية والأفريقية والأفروآسيوية .

## مراحل التخطيط الفردي للبطولات الرياضية

تتأسس خطط الإعداد للبطولات الرياضية على التخطيط الفردي الذي يهدف إلى الإرتقاء بمستوى الرياضيين وبما يحقق لهم الإشتراك فى البطولات الرياضية وتحقيق نتائج طيبة .

ويمر التخطيط الفردي للبطولات الرياضية بالمراحل التالية :

### ١ - دراسة وتحليل مستويات الرياضيين

وتعتمد تلك المرحلة على جمع العديد من المعلومات المرتبطة بالرياضيين ومستوياتهم بهدف إختيار وتحديد الرياضيين الذين تسمح مستوياتهم بالإشتراك فى برنامج الإعداد للبطولات القادمة فى ضوء النتائج والأرقام المسجلة فى إختباراتهم ونتيجة لدراسة مستوياتهم .

ومن النقاط التى يجب دراستها وتحليلها لتحديد مستوياتهم الرياضية ، نجد النقاط التالية .

- دراسة عن ظروف معيشة الفرد الرياضى .
- دراسة الحالة البيولوجية للفرد الرياضى .
- دراسة مستوى الخصائص البدنية الأساسية لتخصصه الرياضى .
- دراسة المستوى المهارى .
- دراسة المستوى الخططى .
- دراسة المستوى التربوى والنفسى .
- دراسة درجة التفاعل الإجتماعى للفرد الرياضى .
- دراسة مستوى القدرات العقلية .
- دراسة لنتائج المسجلة فى المنافسات فى الوقت الحاضر .
- دراسة تنبؤية عن مدى تطور نتائجه فى المستقبل .

- تحديد قوة الدافعية لدى الفرد الرياضى فى الإشتراك فى البطولات القادمة ومستوى الطموح لديه فى تحقيق النتائج .
- تحديد درجة الإمتناع لتمثيل دولته فى البطولات الدولية .

## ٢ - تحديد الاهداف المراد إنجازها ومعاييرها

فى ضوء نتائج الدراسات المرتبطة بالرياضيين ومستوياتهم والتى أوضحتها الإختبارات والقياسات الصادقة والموضوعية ، ومن خلال تحليل وتفسير تلك النتائج يتم تحديد الحد الأقصى للمستوى الذى يمكن أن يحققه الفرد الرياضى فى نهاية المرحلة الأخيرة من خطة الإعداد الفردى للبطولات الرياضية .

كما أنه يتم تحديد أهداف للخطة الفرعية وتحديد توقيت مناسب لتحقيقها ، وذلك حتى تتكامل أهداف الخطة الفرعية أو مراحل الخطة مع بعضها البعض لتحقيق أفضل النتائج ويلوئ المستوى الرياضى المرجو .

وعند تحديد الاهداف المراد إنجازها يجب مراعاة المعايير التالية :

## - أن تتبع من فلسفة الدولة وتساهل الاهداف القومية

ذلك يعنى أن تتبع تلك الاهداف من فلسفة وسياسة المجلس الأعلى للشباب والرياضة فى تمثيل جمهورية مصر العربية فى الخارج فى مجالات أنشطة النشء والشباب والرياضة ، وتساهل سياسة اللجنة الأولمبية المصرية فى إعداد الفرق التى تقرر اللجنة إشتراكها فى الدورات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية ، وسياسة الإتحادات الرياضية فى إعداد الفرق الأهلية التى تمثل جمهورية مصر العربية فى الدورات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية ، وفى البطولات العالمية والدولية والإشراف على تدريبها .

ولذا يجب أن تتفق الاهداف مع ذلك المعيار من حيث تحديد المستوى الرياضى الذى يسمح بتحقيق البطولة أو مركز متقدم أو التمثيل المشرف .

- أن تتمشى الأهداف مع إحتياجات وقدرات الفرد

- يجب أن تتناسب الأهداف مع مستوى طموح الفرد الرياضى وألا تكون أهداف تتميز بصعوبة التحقيق مما يؤدي إلى فشل الفرد الرياضى فى تحقيق الأهداف قصيرة المدى أو الأهداف المرحلية - الأهداف التكتيكية - والتي تُعبر عن المطلوب تحقيقه من نتائج فى الأجل القصير .

والفشل فى تحقيق الأهداف التكتيكية سوف يكون له أثاره السلبية فى تحقيق الأهداف الإستراتيجية - طويلة المدى .

ولذا يجب أن تتمشى الأهداف مع إحتياجات وقدرات الفرد الرياضى وذلك بمراعاة أن يكون تحديد المستوى الذى يجب أن يصل إليه كل فرد يتمشى مع إحتياجاته وإستعداداته ومستوى نضجه وقدراته . ومن ثم تزداد الدافعية لديه للإرتقاء بمستواه ومواصلة التدريب بجدية وفقاً لمراحل الخطة وتحقيق الأهداف المرحلية حتى يبلغ الأهداف الإستراتيجية .

- أن تتميز الأهداف بوضوح المعنى والمفهوم  
يجب أن تكون الأهداف مصاغة بأسلوب لغوى سهل فهم معناه ، وأن تبتعد الصياغة عن المصطلحات الغامضة ، حتى يمكن لجميع المسؤولين عن تنفيذ الخطة من إدراك المعنى المقصود .

كما أن وضوح الأهداف ييسر للمسؤولين إختيار وتحديد أنسب الطرق والوسائل لتحقيقها ، وييسر عملية التنسيق بين أفراد الجهاز الفنى والإدارى بحيث يتم التعاون فيما بينهم دون التداخل أو التعارض فى أعمالهم .

فإذا كان أحد الأهداف يرمى إلى تنمية القوة العضلية للفرد الرياضى ، فيجب الإبتعاد عن صياغته بالطريقة التالية ( تنمية القوة العضلية ) لأنه سوف يصبح هدفاً غامضاً فى معناه وإن يسهل فهمه .

ولكن يجب تحديد نوع القوة العضلية . هل هي القوة القصوى ؟ أم القوة المميزة بالسرعة ؟ أم تحمل القوة ؟ أم جميع أنواع القوة ؟ كما يجب تحديد نسبة التنمية أو التطوير للقوة وفقاً لنوعها . ٢٠٪ ، ٢٠٪ ، أم ١٠٪ ؟ كما يجب تحديد فترة التدريب التى يتم خلالها تنمية نوع القوة ونسبة التنمية أو التطوير ، هل فى فترة الإعداد ، أم فى فترة المنافسات ، أم فى الفترة الإنتقالية ؟ وذلك خلال الخلطة السنوية للتدريب .

### - أن تتميز الاهداف بالإتجاز أو الواقعية

- ومعيار الإنجاز أو الواقعية يعنى أنه يمكن تحقيق الاهداف أو إنجازها ، لأن عند إختيارها وتحديدما تم مراعاة :
- أنه يمكن إنجازها لمسايرتها للاهداف القومية .
  - مناسبة لقدرات الفرد الرياضى .
  - التنبؤ بالمستوى المراد أن يصل إليه الفرد الرياضى مع كل مرحلة فى الخلطة ، كان مبنياً على نتائج دراسات وأسس علمية ونتائج ملاحظة .
  - ملامحة الاهداف الإمكانيات والموارد المتوفرة .
  - توفير الجها ز الفنى المزمع علمياً فى مجال التدريب التخصصى وكذلك تميزه بالخبرة فى المجال .
  - مبدأ التكامل والشمول فى الاهداف .
  - مبدأ الأهمية النسبية بحيث تتسلسل الاهداف منطقياً فى سلم الأولويات أو الأهمية .
  - تحديد الاهداف من منطلق النتائج والمخرجات .

### - أن تكون الاهداف قابلة لقياس نتائجها

وذلك المعيار يعنى وضع الاهداف بشكل كمى أو بشكل رقمى حتى يمكن قياس نتائجها . وكذلك وضع وتحديد مجالات للنتائج ثم وضع معايير لقياس تلك النتائج .



## - أن تتميز الاهداف بالمرونة

يجب أن تتميز الاهداف بالمرونة حتى يمكن تعديلها أو تطويرها وفقاً للمتغيرات المستحدثة .

## ٣ - التخطيط للواجبات الأساسية لعملية التدريب الرياضي

في ضوء تحديد الاهداف المراد إنجازها يتم التخطيط للواجبات الأساسية لكل مرحلة من مراحل خطة الإعداد الفردي للبطولات الرياضية مع مراعاة أن يتوفر للخطة التنسيق والتكامل بين مراحلها المختلفة .

وفي مرحلة التخطيط للواجبات الأساسية يتم تحديد التدريبات والطرق والوسائل التي تحقق تلك الواجبات والمرتبطة بتنمية :

- القدرات البدنية
- المستوى المهارى
- القدرات الخططية
- المستوى المعرفى
- المستوى الوجدانى
- القدرات العقلية
- التفاعل الإجتماعى
- المستوى التروى

## ٤ - تحديد الاسس الجوهرية لعملية التدريب الرياضي

وفي تلك المرحلة يتم تشكيل حمل التدريب وفقاً للأسس والمعايير العلمية . كما يجب تحديد أنسب طرق التدريب الرياضى وبما يتمشى مع طبيعة الواجبات الأساسية ومع فترات التدريب السنوية ومدة كل فترة . وذلك بفرض الوصول بالفرد الرياضى إلى المستوى المراد بلوغه فى فترة المنافسات وهى الفترة المقررة لإقامة البطولة .

كما يجب مراعاة جميع العوامل التي تؤدي إلى حدوث ظاهرة الحمل الزائد Over Load والتي تتسبب في إنخفاض مستوى الفرد الرياضى ، والعمل على تجنب تلك العوامل .

### التخطيط لمناهج التربية الرياضية المدرسية

يتطلب التخطيط لمناهج التربية الرياضية دراسات مستفيضة لإحتياجات المجتمع وأخصائص مراحل النمو والإمكانات ، وفى ضوء تلك الدراسات يتم تحديد الأهداف واختيار المحتوى من النشاط وذلك بغرض تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية .

ومناهج التربية الرياضية تسمى لتواكب التقدم العلمى الذى يتميز به العصر الحديث ، ولذا تعتمد فى بنائها على الأسس العلمية والتربوية الحديثة حتى تسهم فى تحقيق إحتياجات المجتمع والأفراد ، مساهمة فى ذلك الفلسفة التربوية للمجتمع .

### مراحل التخطيط لمناهج التربية الرياضية المدرسية :

لبناء مناهج التربية الرياضية المدرسية وفقاً للتخطيط الجيد المبني على الدراسات ونتائج البحوث العلمية ، فإن التخطيط يمر بعدة مراحل وهى :

#### ١ - تحديد السياسة العامة

إن أهداف التربية سواء تفرعت من فلسفة تربوية أو تجسدت كسياسة تعليمية أو استراتيجية تربوية فهى لا تستمد من خارج حياة الأفراد ولا تبتعد عن حركة المجتمع ، بل تشتق من حياة الأفراد والمجتمع ، وتتطور بتطور مقومات هذه الحياة .

وتستمد التربية الرياضية أهدافها وسياستها من أهداف التربية التى تساهم إيجاباً فى العملية .

ولذا فإن السياسة العامة للتربية الرياضية تكون :

إعداد جيل يستوافر في بنائه تكامل النمو العقلي والنفسي والبدني والإجتماعي  
 التعرف على الفروق الفردية بين التلاميذ والعمل على توجيهها التوجيه المناسب .  
 تزويد التلاميذ بالحقائق والخبرات وبالقدر المناسب لمراحلهم السنية .  
 تحفيز التلاميذ لممارسة أوجه النشاط المختلفة وإتاحة الفرص أمامهم للإطلاق نحو فروع التربية الرياضية .  
 إعداد الطاقات البشرية اللازمة لأوجه النشاط الجماعية المختلفة ( الترويحية والكشفية والإرشادية ) .

## ٢ - تحديد أهداف المنهج

إن الأهداف التربوية تتأثر بالتقدم وبالتطور الحضارى ، ولذلك فإن أهم الأسس التى يتم فى ضوءها تحديد أهداف منهج التربية الرياضية هي :  
 - البناء الإجتماعى للدولة : أن ارتباط الأهداف التعليمية بالنظم الإجتماعية يعد أمراً طبيعياً ، إذ أن المدرسة بطبيعتها مؤسسة تعليمية وإجتماعية تعمل على استمرار المجتمع وإعداد الأفراد للقيام بمسئولياتهم وواجباتهم نحو مجتمعهم .

- المرحلة التعليمية وطبيعة التلاميذ : إن المرحلة التعليمية وطبيعة التلاميذ تحدد أهداف منهج التربية الرياضية . فالأهداف يجب أن ترتبط بذاتية وإستعدادات وقدرات وحاجات المتعلمين .  
 ولتحديد أهداف المنهج يتم مراعاة تحديد أهداف من النوع الإستراتيجى وأهداف من النوع التكتيكى .

- الأهداف الإستراتيجية: وهى الأهداف طويلة المدى ، ويمكن تحديد الأهداف التالية كأهداف إستراتيجية :  
 - تحقيق النمو المتكامل للمتعلمين .  
 - تنمية اللياقة البدنية .

- إكساب المتعلمين للمهارات الحركية لأوجه النشاط الرياضية المختلفة .
- الإعداد البطولة الرياضية .
- الأهداف التكتيكية : وهي الأهداف قصيرة المدى . ويمكن تحديد الأهداف التالية كأهداف تكتيكية :
- تنمية القوام المعتدل .
- تنمية عنصر المرونة .
- تنمية عنصر القوة العضلية .
- تنمية التثاق الحركي .
- الكشف عن المواهب الرياضية .

إلا أنه يجب الوضع في الاعتبار أن الأهداف الاستراتيجية يمكن أن تكون في حلة متقدمة أهداف تكتيكية أهداف أخرى أبعد منها .  
 بمعنى إن كانت اللياقة البدنية هدفاً إستراتيجياً في مرحلة من المراحل ، كانت الأهداف التكتيكية التي إنبثقت منه هي : تنمية عنصر القوة العضلية ، عنصر المرونة ، عنصر السرعة ، عنصر التوافق ..... إلا أن اللياقة البدنية يمكن أن تصبح في مرحلة متقدمة هدفاً تكتيكياً لهف إستراتيجي آخر أبعد ، وهو النمو المتكامل للفرد .

## ٢ - تحديد محتويات المنهج :

إن عملية إختيار محتويات المنهج هي العملية الإجرائية التي تحوّل الأهداف التعليمية من مجرد تطلعات إلى كونها حصائل تعليمية وتربوية .  
 ويمكن أن يشتمل منهج التربية الرياضية للمرحلة التعليمية الثانوية للبنين على أوجه النشاط التالية :

- الإعداد البدني العام
- ألعاب القوى
- الجمباز
- كرة القدم
- كرة السلة

- الكرة الطائرة

- كرة اليد

ولذا فإنه يجب تحديد أوجه النشاط التي سوف يشتمل عليها المنهج قبل تحديد المحتوى . وبناءً على ذلك يتم تحديد محتوى كل من تلك الأوجه من النشاط .

#### ٤ - وضع تصور البرامج التدريبية

وخلال تلك المرحلة من التخطيط المنهج يتم وضع تصور للمهارات والتدريبات المرتبطة بمحتوى كل نشاط .

وليكن التصور أن المهارات التي اختيرت لنشاط كرة السلة ضمن منهج التربية الرياضية البنين بالمرحلة الثانوية هي :

- التمرير : التمريرة الصدرية ، المرتدة ، من فوق الرأس ....
- تقطيع الكرة : مع تغيير السرعة ، تغيير الاتجاه ، التوقف ....
- التصويب : من الثبات باليدين ، بيد واحدة من الحركة ....
- الدفاع : الربط بين حركات الدفاع والمكان المناسب للدفاع ....
- الهجوم : متابعة هجومية : التمرير السريع والقطع وإستلام التمريرة والتصويب .

ويجب أن نحدد التدريبات المرتبطة بكل مهارة وأن يتم تدريب المتعلمين على تلك المهارات وفقاً للوحدات التعليمية وكذلك يتم تحديد عدد الدروس لتعلم تلك المهارات .

ويتم تحديد (١٢) درساً من كل عام دراسي لتعليم المهارات المراد تعليمها في كرة السلة في المرحلة الثانوية ، ويشترط أن تكون تلك الدروس متتابعة .

#### التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية

إن التخطيط لمشروع إنشاء كلية للتربية الرياضية لا تختلف أسسه العلمية عن تخطيط مشروع آخر ، وإن كانت التساؤلات هي التي سوف تختلف :

أهم التساؤلات التي يثيرها التخطيط لإنشاء الكلية :

- ما هو الهدف من إنشاء الكلية ؟
- ما هي الفوائد التي تعود على المجتمع من إنشاء الكلية ؟
- ما هي الأعداد المتوقعة التحاقها بالكلية ؟
- ما هو الموقع المناسب لإنشاء الكلية ؟
- من سيكون المسئول عن تنفيذ المشروع ؟
- ما هي المدة المتوقعة لإنشاء الكلية ؟
- ما هي التكاليف التقديرية لعملية الإنشاء ؟
- من سوف يكون المسئول عن الإشراف ؟
- ما هي المشكلات المتوقعة ؟
- ما هي البدائل لحل المشكلات ؟
- كيف سوف يتم تقويم مراحل تنفيذ المشروع ؟

مراحل تخطيط المشروع لإنشاء الكلية

بعد إجراء الدراسات والتبيزات التي تقيد تلك التساؤلات السابقة وبعد إتخاذ القرار بإنشاء الكلية ، فإن التخطيط يسير في المراحل التالية :

أولاً : تحديد أهداف إنشاء الكلية

يجب تحديد الأهداف بوضوح ومع مراعاة أن تكون تلك الأهداف نابعة من حاجات المجتمع ومتماشية مع الفلسفة التعليمية والتربوية للدولة ، وذلك مثل الأهداف التالية :

- إعداد المتخصصين في تدريس وتدريب وإدارة الأنشطة الرياضية .
- أعداد القيادات للعمل في مجال رعاية الشباب .
- المشاركة الإيجابية مع الهيئات والمؤسسات المعنية بتطوير التربية الرياضية في المجتمع .
- تقديم الاستشارة العلمية للهيئات الحكومية والأهلية في مختلف مجالات التربية الرياضية والرياضة .

## ثانياً : رسم السياسات والإجراءات :

يجب وضع تصور للسياسات والإجراءات التي تتمثل في قواعد توضح بشكل عام ما يجب عمله وما لا يجب عمله . كما يجب أن ترتبط السياسات الإدارية رأسياً وأفقياً ببعضها البعض وأن تتماشى مع السياسة العامة للدولة .

ورسم السياسات يشمل السياسات الأساسية وهي السياسة التي تحكم السياسات الأخرى وتكون مدونة في اللائحة التأسيسية للكلية . وكذلك السياسات العليا التي يتم وضعها من قبل الإدارة العليا . وأيضاً السياسات الإدارية ، وهي المرتبطة بعدة أوجه من النشاط والأعمال مثل السياسات التالية :

- التعليم
- البحوث والدراسات
- العلاقات العامة
- المالية
- الشراء
- المكتبية
- الأفراد .

وتتضمن سياسات الأفراد سياسات التعيين وسياسات الترقية وسياسات

إنهاء الخدمة .....

## ثالثاً : التتبع وإعداد الموازنات :

تُعد الموازنات التقديرية نوع من إعداد الخطة أو الخطط في صورة مالية أو في صورة كمية . ولذا يجب عند وضع مشروع تصميم الكلية تحديد الاحتياجات في صورة كمية وتحديد التكلفة التقديرية لكل منها ، وبحيث يصبح لكل وظيفة أو مجال موضع لميزانية تقديرية خاصة بالوظائف والأقسام ، ثم يتم تجميع كل هذه الخطط المترجمة إلى أرقام والمرتبطة بكل جزئية في ميزانية موحدة .

ولذا يجب تقدير ميزانية للمنشآت الإدارية والفنية للكلية والتي تشمل :

- مقر العميد والوكلاء

- مقر الأقسام العلمية
- مقر المكتبة
- مقر أمين الكلية والشئون المالية والإدارية والدراسات العليا والتعليم والطلاب
- مقر قسم رعاية الشباب
- مقر لشئون الرعاية الصحية
- مقر لشئون الأمن ووحدة حرس الجامعة
- مقر القسم الداخلى والإعاشة
- مقر الخدمات الطلابية

كما يجب وضع ميزانية تقديرية للملاعب والصالات المغلقة والتي تشمل : -

- مقر الملاعب وملحقاتها من مكاتب إدارية ووحدات خلع الملابس والمخازن .
- مقر الصالات المغلقة وملحقاتها .
- مقر المنشآت الرياضية المائية .

كما يجب وضع ميزانية تقديرية لوظائف أعضاء هيئة التدريس ومساعديهم والوظائف الادارية .

رابعاً : وضع برامج العمل والجدول الزمنية :

ان البرامج الزمنية توضع العمليات المطلوب تنفيذها مع بيان موعد بدء وإنهاء كل عملية تقرر تنفيذها .

ولذا يجب تحديد موعد بدء وإنهاء إحتياجات المنشآت الإدارية والفنية وكذلك إحتياجات الملاعب والصالات المغلقة وملحقاتها وفقاً لألوية التنفيذ .



كما يجب تحديد موعد إفتتاح الكلية وموعد إستقبال الطلاب الإلتحاق بالكلية وفقاً للنظام المعمول به .

وفيما يلي توضيح لخطة إحتياجات الكلية والبرنامج الزمني لتنفيذ تلك الإحتياجات.

نموذج للبرنامج الزمني لخطة الاحتياجات لمبنى كلية التربية  
الرياضية ببورسعيد خلال الفترة  
من ١٩٨٨م - ٢٠٠١م

١/. المنشآت البنائية الإدارية والفنية :

مراحل التنفيذ			الاحتياجات
١٩٩١ - ٢٠٠١ بجدة لدى	١٩٩٢ - ١٩٩٥ متوسطة لدى	١٩٩٦ - ١٩٩٨ صالة	
		X	١/١ مقر العميد والوكلاء
		X	١/١/١ مقر العميد ( مكتب العمادة / صالة اجتماعات / سكرتارية / يوفيه )
		X	٢/١/١ مقر وكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث
		X	( مكتب الوكيل صالة اجتماعات سكرتارية )
		X	٢/١/١ مقر وكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب
		X	( مكتب الوكيل صالة اجتماعات سكرتارية )
		X	٢/١ مقر الاقسام العلمية :
		X	١/٢/١ مقر عدد (٧) اقسام علمية يخضع كل قسم :
		X	١/١/٢ رئيساً للقسم ( مكتب رئيس القسم / صالة اجتماعات / سكرتارية )
		X	٢/١/٢ لساندة ، لساندة متفرغون ، لساندة غير متفرغون ، سكرتارية

تابع البرنامج الزمني لخطة الاحتياجات لمبنى الكلية

مراحل التنفيذ			الاحتياجات
١٩٩٦ - ٢٠٠٠ بمئة الف	١٩٩٦ - ١٩٩٧ مئتي الف	١٩٩٨ - ١٩٩٩ مئتي الف	
		X	٢/١/٢/٨ لسانذة مساعدين ، مدرسون ، ومساعدى أعضاء هيئة التدريس
	X		٢/٢/٨ مقر المعامل
	X		١/٢/٢/٨ معمل القياسات الجسمية
	X		٢/٢/٢/٨ معمل بيولوجيا الرياضة
	X		٢/٢/٢/٨ معمل فسيولوجيا الرياضة
	X		٤/٢/٢/١ معمل الكيمياء الحيوية
	X		٥/٢/٢/٨ معمل الميكانيكا الحيوية
	X		٢/٢/٨ مقر قياسات الجهد البدنى
		X	٤/٢/٨ مقر الوسائل التعليمية
X	X	X	٥/٢/٨ مقر المحاضرات النظرية :
X	X	X	١/٥/٢/٨ عدد (٦) مدرج للمجموعات الدراسية سعة كل مدرج ٧٥ طالباً .
	X		٢/٥/٢/٨ عدد (٢) مدرج للفرق مجمعة سعة كل مدرج ٥٠٠ طالب
X	X		٢/٥/٢/٨ عدد (١) مدرج ( صالة كبرى للمحاضرات ) سعته ١٠٠٠ طالب .
	X		٦/٢/٨ مقر التحكم فى الاتصالات السلوكية الداخلية للكلية والدوائر التلفزيونية التعليمية والمراقبة للمبنى جميعه .
X	X	X	٢/٨ مقر المكتبة :
	X		١/٢/٨ مقر مكتبة الدراسات العليا
	X		١/١/٢/٨ مقر المراجع والخدمات الإنشائية للمكتبة
	X		٢/١/٢/٨ مقر الاطلاع
	X		١/٢/١/٢/٨ صالة كبرى للاطلاع

# تابع البرنامج الزمني لخطه الاحتياجات لبني الكلية

مراحل التنفيذ			الاحتياجات
١٩٩٦ - ١٩٩٧ بمحة للدراسات	١٩٩٧ - ١٩٩٨ متوسطة للدراسات	١٩٩٨ - ١٩٩٩ عجلة	
X			٢/٢/٨/٢/٨ عدد (٤) حجرات للاطلاع للقرات متصلة
		X	٢/٢/٨ مقر مكتبة مرحلة البكالوريوس
		X	١/٢/٢/٨ مقر المراجع والخدمات الإدارية للمكتبة
		X	٢/٢/٢/٨ صالة كبرى للإطلاع
	X		٢/٢/٢/٨ عدد (٧) حجرة إطلاع للقرات متصلة
			٤/٨ مقر أمين الكلية والشئون المالية والإدارية والدراسات العليا والتعليم والطلاب والعلاقات الثقافية
X	X	X	
		X	١/٤/٨ مقر أمين الكلية ( مكتب / صالة اجتماعات / سكوترية )
		X	١/٨/٤/٨ مقر الشئون المالية
		X	١/١/١/٤/٨ مقر قسم الحسابات والموازنة ( مكاتب حسابات وموازنة عدد (٧) خزينة )
		X	٢/١/١/٤/٨ مقر قسم المشتريات والمخازن ( مكاتب مشتريات / مخازن مستبمة / مخازن فرعية )
		X	٢/٤/٨ مقر الشئون الإدارية :
		X	١/٢/٤/٨ مقر قسم شئون العاملين ( التسجيل والوثائق / الاستحقاقات / شئون افراد )
		X	٢/٢/٤/٨ مقر قسم الخدمات العامة ( شئون عامة / خدمات معاونة ومهنية / المعهد الفرعية )
		X	٢/٤/٨ مقر شئون التعليم والطلاب
		X	١/٢/٤/٨ مقر شئون تعليم طلاب الفرقة الأولى
		X	٢/٢/٤/٨ مقر شئون تعليم طلاب الفرقة الثانية

تابع البرنامج الزمني لخطه الاحتياجات لمبنى الكلية

مراحل التنفيذ			الاحتياجات
١٩٩١ - ٢٠٠١ بموجدة للدراسات	١٩٩٢ - ١٩٩٣ متوسطة للدراسات	١٩٩٤ - ١٩٩٥ منخفضة	
		X	٣/٢/٤/٨ مقر شئون تعليم طلاب الفرقة الثالثة
		X	٤/٢/٤/٨ مقر شئون تعليم طلاب الفرقة الرابعة
		X	٥/٢/٤/٨ مقر شئون التجنيد
		X	٦/٢/٤/٨ شئون الفريجون
		X	٧/٢/٤/٨ شئون الامتحانات
X	X		٤/٤/٨ مقر شئون الدراسات العليا
	X		١/٤/٤/٨ مقر دراسات الصقل والتأهيل
	X		٢/٤/٤/٨ مقر دبلوم الدراسات العليا
	X		٣/٤/٤/٨ مقر الماجستير
X			٤/٤/٤/٨ مقر الدكتوراه
X			٥/٤/٤/٨ مقر التوثيق للدراسات العليا والبحوث
		X	٥/٤/٨ مقر شئون العلاقات الثقافية
		X	١/٥/٤/٨ مقر العلاقات الثقافية الداخلية
		X	٢/٥/٤/٨ مقر العلاقات الثقافية الخارجية
		X	٥/٨ مقر قسم رعاية الشباب :
		X	٥/٨ مقر رئيس قسم رعاية الشباب والسكرتارية
		X	٢/٥/٨ مقر النشاط الرياضي
		X	٢/٥/٨ مقر النشاط الاجتماعي
		X	٤/٥/٨ مقر النشاط الثقافي والفني
		X	٥/٥/٨ مقر الشؤون المالية
		X	٦/٥/٨ مقر الشؤون الإدارية
	X	X	١/٦ شئون الرعاية الصحية :
		X	١/٦/٨ مقر وحدة إسعاف أولية

تابع البرنامج الزمني لخطة الاحتياجات لبنى الكلية

مراحل التنفيذ			الاحتياجات
١٩٩١ - ١٩٩٢ بمحة المدي	١٩٩٢ - ١٩٩٣ متوسطة المدي	١٩٩٣ - ١٩٩٤ مطلبة	
	X X	X	١/١/٨ مقر وحدة إسعاف أولية ٢/١/٨ مقر وحدة الحفوص الطبية الشاملة ٣/١/٨ مقر وحدة علاجية ٧/٨ شئون الأمن ووحدة حرس الجامعة :
		X X X X	١/٧/٨ مقر ضابط الأمن والحرس ٢/٧/٨ مقر ضابط الصف وجنود الأمن والحرس ٣/٧/٨ مقر إقامة صف وجنود الأمن والحرس ٨/٨ القسم الداخلي والإملاشة :
		X X X	١/٨/٨ مقر سكن الطلاب (بواقع ٤) طلاب بكل حجرة ( لعدد ٥٠٠ طالب . ٢/٨/٨ مقر المطبخ وملحقاته من شئون إدارية ومخازن ٣/٨/٨ مقر المطعم وملحقاته بنظام اخدم نفسك ١/٨ مقر الخدمات الطلابية :
X			
X X			١/٩/٨ مقر الثاني ٢/٩/٨ مقر المسرح والمينما
			٢.٠ الملاعب المغلقة والملاعب المفتوحة
			١/٢ مقر الملاعب المغلقة لكل منها مخازنها وكاتبها الإدارية ووحدات خلع الملابس .
X	X	X	
		X	١/٨/٢ صالة المنازل الرياضية الكبرى متعددة الملاعب ( مصارعة جودو ، كراتيه ، مبارزة ، ملاكمة ، رفع أثقال ) ٢/٨/٢ صالة الكبرى ذات الملاعب المتبادلة والمتعددة ( الكرة الطائرة ، كرة السلة ، كرة اليد ، تنس طاولة ، تنس ، تومينات ، لياقة بطنية )
		X	

تابع البرنامج الزمني لخطة الاحتياجات لمبنى الكلية

مراحل التنفيذ			الاحتياجات
١٩٩٩ - ٢٠٠١ بمينة للمدى	١٩٩٧ - ١٩٩٩ مشيطة للمدى	١٩٩١ - ١٩٩٨ ملاحة	
		X	٢/١/٢ عدد (٢) صالة جيمباز
X	X		٢/١/٢ صالة الرياضات المائية :
	X		١/٢/١/٢ حمام سباحة للتعليم والمنافسات .
	X		مستوى أولي بالمدرجات معلق أو مفتوح .
			٢/٢/١/٢ حمام فطس لتعليم والمنافسات
X			مستوى أولي بالمدرجات معلق أو مفتوح .
			٢/٢/١/٢ حمام سباحة للأطفال للتعليم معلق أو مفتوح
X	X	X	٢/٢ الملاعب المفتوحة لكل منها مخازنها ومكاتبها الإدارية ووحدات خلع الملابس .
		X	١/٢/٢ ملاعب الأنشطة الرياضية الجامعية :
		X	٢/٢/٢/٨ عدد (٢) ملعب لكرة القدم ملعب واحد
			مضاء
		X	٢/٢/٢/٢ عدد (٤) ملعب لكرة العلة بالإضاءة
		X	٢/٢/٢/٢ عدد (٤) ملعب لكرة اليد بالإضاءة
		X	٢/٢/٢/٤ عدد (١) ملعب هوكي مضاء
		X	٢/٢/٢ ملاعب الأنشطة الرياضية الفرنسية
		X	٢/٢/٢ ١ مضمار وميدان ألعاب القوى
X			٢/٢/٢ مضمار دراجات





# التنظيم

- مقدمة
- ماهية التنظيم
- دعائم التنظيم
- أهم المبادئ الرئيسية للتنظيم
- مراحل عملية التنظيم
- تصميم الهيكل التنظيمي
- تصوير الهيكل التنظيمي
- أهمية الخرائط التنظيمية
- التوصيف الوظيفي للمناصب
- أهمية التوصيف الوظيفي للمناصب
- الدليل التنظيمي
- أهمية الدليل التنظيمي
- تطبيق التنظيم وتحليله
- أهمية عملية التنظيم
- واجبات العملية التنظيمية
- تقسيم العمل
- طرق تقسيم العمل
- شروط تقسيم العمل
- تحديد نطاق الإشراف وحجم الهرم
- سلبيات تعدد المستويات الإدارية
- سلبيات نطاق الإشراف الواسع
- نطاق الإشراف الأمثل
- وحدة الإشراف والقيادة
- تحديد المسؤوليات والسلطات
- مفهوم المسؤولية
- مفهوم السلطة
- تفويض السلطة
- التنسيق .



## التنظيم

### مقدمة

يشير جيمس مونى James Mooney إلى أن أية عملية تنظيمية إنما تسبب بالضرورة الإدارة ذات الفاعلية ، إذ تقتضى الإدارة دائماً وجود شيء ملموس تقوم على إدارته ، والذي لا يمكن توافره بدون تنظيم .

ويتحدد الغرض الاساسى للتنظيم فى توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تدخل أو تعارض فى الاختصاصات . وطالما أخذنا بمبدأ التخصيص بين الأفراد فى مجال العمل ، يصبح التنسيق أيضاً أمراً حتمياً كضرورة لفاعلية الإدارة . ويؤكد جوليك Gulick وإيريك Urwick على أهمية تقسيم العمل والتنسيق بقولهما : إذا كان تقسيم العمل أمر لا مفر منه فإن التنسيق يصبح فى هذه الحالة أمراً مفروضاً .

وذلك يعنى أن عملية التنظيم تهدف إلى تقسيم العمل وتحديد نطاق الإشراف وترتبط بتحديد المسئوليات والسلطات وكذلك إختيار المديرين وتحديد العلاقات .

ويرى سيد الهوارى أن عملية التنظيم تتضمن ما يلى :

- تصميم الهيكل التنظيمى
- تحديد المسئوليات
- تحديد العلاقات
- إختيار المديرين

### ماهية التنظيم

يُشير هنرى فايول Henri fayol إلى أن تنظيم المشروع معناه تزويده بكل شيء مفيد للقيام بوظائفه : المواد الخام ، المعدات ، رأس المال ، الأفراد . موضحاً أنه عندما يتيسر للأفراد الموارد المادية الضرورية فإنهم يكونوا قادرين على القيام بوظائف المشروع .

ويُعرف أُوَيْفِر شيلدون Olivier Sheldon التنظيم بأنه عملية جمع العمل الذى يجب أن يقوم به الأفراد أو المجموعه مع توفر القدرات الضرورية اللازمة لتنفيذها بشكل يتبع أفضل الفرص لتحقيق الكفاءة والتطبيق الإيجابى المنظم والمنسق للمجهودات المتاحة .

ويصف كل من جيمس مونى James Mooney والآن رايلي Alan Reiley التنظيم بأنه شكل أى تجمع إنسانى يهدف إلى تحقيق هدف مشترك .

ويرى ليندال إيوريك Lyndall Urwick أن التنظيم هو عملية تحديد أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف وذلك فى مجموعات بحيث يمكن إسنادها إلى أشخاص .

وينظر لويس براون Louis Brown إلى التنظيم على أنه حالة مرتبة بشكل تكون فيها الأجزاء مرتبطة ببعضها البعض ، موضحاً أن كل جزء له وظيفة معينة لها علاقة بالكل .

ويُعرف جورج جراهام Georges Garaham التنظيم بأنه نظام System لأوجه النشاط الإنسانى ، موجه لتحقيق هدف أو أهداف محددة .

أما أرنست ديل Ernest Dale فإنه يرى أن التنظيم هو الطريقة التى يتم بموجبها التأكد من :

- تقسيم العمل الضرورى لتحقيق الهدف إلى أجزاء ، بحيث يستطيع القيام بكل جزء شخص واحد .
- عدم وجود إزدواج فى العمل .
- المجهودات كلها موجهة لتحقيق هدف مشترك .

وكذلك يُشير هربرت سيمون Herbert Simon إلى التنظيم بأنه العملية الإدارية التى تعمل على :-

- تقسيم العمل مع تحديد إختصاصات كل قسم ودور كل فرد في تحقيق الأهداف
- تحديد أسلوباً نمطياً للعمل ، وذلك من خلال إتباع القواعد والمبادئ المحددة والتي تحكم سير العمل .
- تحديد طرق الإتصال ووسائله .
- تدريب العاملين في المشروع وتمييزهم .

وينظر وايم سكوت William Scott إلى التنظيم على أنه أداة هدفها النهائي إلغاء القوى التي تعرقل التضامن الإنساني .

وكذلك يرى تيري Terry أن التنظيم هو ترتيب منسق للأعمال اللازمة لتحقيق الهدف ، وتحديد السلطة والمسئولية المعهود بها للأفراد الذين يتولون تنفيذ هذه الأعمال .

ويرى هارولد كوتنز Harold Koontz أن التنظيم يعنى تقسيم أوجه النشاط الإزم لتحقيق الخطط والأهداف ، وتجميع كل نشاط في إدارة مناسبة بحيث يتضمن التنظيم تفويض السلطة والتنسيق .

ويُعرف كل من نيونر Neuner ، كيلنج Keeling ، كالوس Kallaus ، التنظيم بأنه عملية إدارية يؤدي من خلالها الأفراد وظائفهم ، وتوضع العوامل المادية مع بعضها بأسلوب يكون وحدة قابلة للإدارة وذلك لتحقيق الأهداف المحددة .

وينظر كمال أبو الخير إلى التنظيم على أنه العمل على إيجاد حالة توازن المشروع ، وذلك من خلال تحديد أهدافه وتوضيح وسائل تحقيقها بتناسق كامل وإنسجام تام ، وتحليل لمختلف الوظائف اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ، مع بيان السلطات المخولة لها ومسئولياتها ، وتوضيح ما بينها من علاقات مع إيجاد وسائل فعالة الرقابة تمكن من التعرف على الإنحرافات مبكراً والمبادرة إلى تقييدها .

ويرى سيد الهوارى أن التنظيم - عملية - هو عبارة عن وضع نظام علاقات بين أشخاص ، منسق إدارياً من أجل تحقيق هدف مشترك .

ويوضح الهوارى أن (نظام) System يعنى مجموعة أجزاء مرتبطة ببعضها البعض إرتباطاً تاماً ، بحيث أن أى تغير فى أى جزء لابد وأن يؤثر فى الأجزاء الأخرى . وأن كل جزء من تلك الأجزاء له منطقته الخاص به ، والمنطق الخاص بكل جزء . يعنى أنه له دور فى تحقيق الهدف النهائى . فـمنطق الأجزاء هو منطق تحقيق نتائج ، ومنطق الربط هو منطق تحقيق نتائج ، وليس مجرد تجميع تصورى أو إعتباطى .

### دعامات التنظيم :

تحتاج الهيئات أو المنظمات إلى مقومات أو دعائم أساسية حتى تتمكن من الإستمرار فى أداء نشاطها وتحقيق أهدافها بنجاح وكفاءة .

ويشير محمد سعيد أحمد إلى أنه يجب أن يتوفر للتنظيم الدعامات الأساسية التالية.

#### (١) الدعامة البشرية :

وتتمثل مجموع الأفراد العاملين فى المنظمة على إختلاف مستوياتهم الوظيفية . وتعد تلك الدعامة من الأهمية نظراً لديناميكية وحركية العنصر البشرى وأثره الفعال فى عمليات الإنجاز وفى تحقيق التعاون الذى يساعد المنظمة على القيام بعملها .

#### (٢) الدعامة التنظيمية :

أو الشكل التنظيمى الذى تتخذه المنظمة والذى على أساسه توزع السلطات والمسئوليات وتحدد الأعمال المسندة إلى كل وحدة من الوحدات .

### (٣) الدعامة القانونية :

أو السند القانوني الذي تستند إليه المنظمات في ممارسة نشاطها ، ومنه تستند إختصاصاتها . وأهمية الدعامة القانونية تستند إلى أنه لا يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تمارس عملاً من الأعمال دون أداة تشريعية أو قانونية تحدد نشاطها وأهدافها ، وعلى ذلك فإنه لا يمكن لأي منظمة من المنظمات أن تباشر أى نشاط لا يدخل ضمن إختصاصاتها التي حددها لها القانون وإلا تعرضت لمنازعات وإشكالات قانونية وتعرضت أعمالها .

### (٤) الدعامة المالية :

أى الجانب التمويلي للمشروع الذي يساعده على تحقيق أهدافه . إذ لن تتحقق سبل النجاح للمنظمة إلا إذا هيتها لها الموارد المالية اللازمة والتي تتيح لها الفرصة لتدبير ما يلزمها من معدات وإستخدام الخبرات والمهارات البشرية ، فالمال في الواقع هو عصب المنظمات .

ومن ثم فإن تلك الدعائم الأربع تتفاعل مع بعضها وتتأثر ببعضها وتساهم في العمليات الإدارية التي تتولاها المنظمات .

### أهم المبادئ الرئيسية للتنظيم :

هناك إجماع بين علماء التنظيم والإدارة المعاصرين على وجود عدد من المبادئ يُسترشد بها عند تصميم الهيكل التنظيمي ، وأن تلك المبادئ يمكن أن تكون أسس ومقاييس للتنظيم الجيد Criteria of good organization .

ويُشير إرويك Urwick إلى أن مبادئ التنظيم المتفق عليها ما هي إلا بداية فقط لفلسفة شاملة لهام الإدارة .

ومن أهم المبادئ الرئيسية للتنظيم والتي يجب الإسترشاد بها في العملية الإدارية ، المبادئ التالية :

- مبدأ وحدة الهدف : Unity of objective
- مبدأ الكفاءة أو الفاعلية : Efficiency
- مبدأ نطاق الإدارة : Span of Management
- أو مبدأ نطاق الاشراف : Span of supervision
- مبدأ تدرج السلطات : Scalar Principle
- مبدأ تفويض السلطة : Delegation Principle
- مبدأ المسئولية : Principle of Responsibility
- مبدأ تناسب أو تعادل السلطات مع المسئوليات : Parity of Authority and Responsibility
- مبدأ وحدة القيادة : Unity of Command
- مبدأ مستويات السلطة : The Authority level Principle
- مبدأ تقسيم العمل : Division of work
- مبدأ تحديد الوظائف : Principle of Functional Definition
- مبدأ التوازن والمرونة : Balance and Flexibility
- مبدأ الاستمرارية : Continuity
- مبدأ الدورية في مراجعة التنظيم : Periodical Check of organization
- مبدأ التنسيق : Co-ordination
- مبدأ توازن المركزية واللامركزية : Balance of centralization and Decentralization
- مبدأ البساطة في التنظيم : Simplicity
- مبدأ التسهيلات القيادية : Leadership facilitation

كما عدت كاثرين سيكلر هيدسون " Katherin Skiller Hadson " مبادئ التنظيم على الوجه الآتى :



أولاً : لابد من تحديد معالم السياسة ونشرها على المسؤولين عن التنفيذ .

ثانياً : يجب تقسيم العمل وتخطيطه ووضع برامجه بطريقة منتظمة .

ثالثاً : لابد من تحديد المسؤوليات والواجبات بدقة وإسنادها بوضوح إلى العاملين بعد تفهمهم لها وإبرازهم لمعانها وأبعادها .

رابعاً : على المسؤولين عن التنفيذ ، التوصل إلى الإجراءات وطرق العمل المناسبة واستخدامها .

خامساً : مراعاة العدالة والأولويات فى توزيع الموارد المتاحة (مادية كانت أو بشرية) على الوحدات المختلفة بحيث تكون مناسبة وكافية لاستخداماتها .

سادساً : تفويض السلطة المتكافئة والمناسبة للمسئولية بحيث تكون تلك السلطة أقرب إلى موقع العمليات ومكان الحاجة إليها .

سابعاً : لابد من تهئية علاقات منظمة وكافية تربط بين مكونات التشكيل التنظيمى ، ويتم عن طريقها إنجاز الأعمال .

ثامناً : يجب أن يكون على قمة المنظمة وكذلك فى سائر قطاعاتها قيادات مؤهلة فعالة .

تاسعاً : يجب أن تسود المنظمة وحدة الأمر ووحدة الغرض والهدف .

عاشرأ : مساهمة العاملين باستمرار عن إستخدام الموارد والإمكانات التى وضعت تحت تصرفهم ، وعن تحقيق النتائج .

أحد عشر : التنسيق بين مجهودات الأفراد والجماعات داخل المنظمة .

اثني عشر : جميع الأمور المتعلقة بالتنظيم يجب أن تكون محل الدراسة وإعادة النظر بصفة مستمرة .

بينما يرى أرنست ديل Ernest Dale أن مبادئ التنظيم التقليدية هي خمسة مبادئ ولقد أطلق على تلك المبادئ مصطلح Oscar وذلك المصطلح مكون من مجموع الحرف الأول لكل مبدأ من تلك المبادئ الخمسة وهي :

- تحديد الأهداف بوضوح : Objectives
- التخصص : Specialization
- التنسيق : Co-ordination
- تدرج السلطة : Authority
- تكافؤ المسؤولية : Responsibility

مراحل عملية التنظيم :

إن عملية التنظيم تمر بعدة مراحل أساسية حتى يتحقق الهدف من التنظيم بإنتهاء تلك المراحل . وهي :

#### ١ - تصميم الهيكل التنظيمي Organizational Structure

يُعد تصميم الهيكل التنظيمي للمنشأة أو الهيئة أول مرحلة من مراحل التنظيم . كما يُعد تصميم ذلك الهيكل جوهر عملية التنظيم ، إذ يقوم على أساس تحديد الأهداف وأوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف ، وتقسيم هذه الأوجه من النشاط إلى مجموعات متناسقة . ويرى العديد من المهتمين بمجال الإدارة بأنه يجب فصل عملية تصميم الهيكل التنظيمي عن عملية ترتيب الوظائف اللازمة لهذا التنظيم ، وذلك حتى يصبح التنظيم بعيداً عن النزعات الإنسانية المتميزة نحو الأفراد لشغل تلك الوظائف والمناصب .

وبذلك فإن مرحلة تصميم الهيكل التنظيمي تتعلق بالناحية الميكانيكية للتنظيم أى  
دون إعتبار لأى أفراد أو مراكز إدارية أو فنية بالذات قد يشغلونها الأفراد .

## ٢ - تصوير الهيكل التنظيمي :

بعد تصميم الهيكل التنظيمي يتم تصويره بمعنى يتم توضيحه ورسمه فى شكل  
خريطة تنظيمية Organizational Chart

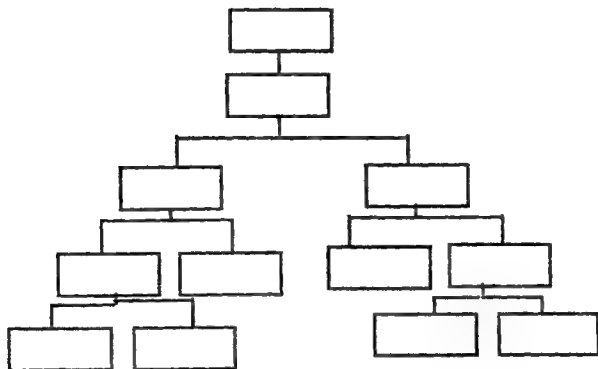
وخرائط التنظيم قد تتخذ الشكل الهرمى الذى يبدأ قمة الهرم بالرئيس الإدارى  
الأعلى ثم يتدرج إلى الوظائف فى المستويات الأدنى حتى تنتهى فى قاعدة الهرم  
الإدارى .

وهذا النوع من الخرائط يبين خطوط إنسياب السلطة من أعلى إلى أسفل ، كما  
يوضح خطوط إنسياب المسئولية من أسفل إلى أعلى .

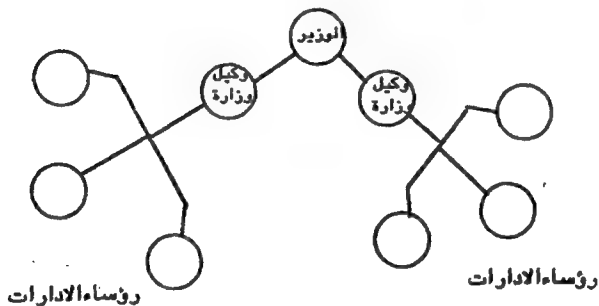
ويرتبط الشكل الهرمى بعلاقات أفقية مع الوظائف التى فى ذات المستوى  
وعلاقات رأسية مع المستوى الأعلى ، على أن يخصص لكل وظيفة فى أى مستوى  
مستطيل يتضمن عنوان الوظيفة .

كما قد تتخذ خرائط التنظيم الشكل الدائرى والتى يطلق عليها الخرائط  
المستديرة . وتصور الخرائط المستديرة أنسياب السلطة من الرئيس الإدارى الأعلى  
من الداخل إلى الخارج ، وكذلك توضح أنه كلما قرب المنصب الإدارى من مركز  
الدائرة كان أعلى فى المسئولية .

## هيكل تنظيمي على شكل هرمي



## هيكل تنظيمي على شكل دوائر



## أهمية الخرائط التنظيمية :

- تُعد الخرائط التنظيمية نقطة الإنطلاق في التعرف على الوضع التنظيمي للمنشأة أو الهيئة .
- توضح حجم الهرم التنظيمي .
- تبين نطاق الإشراف .
- تسهم في الكشف عن المشكلات التنظيمية .
- توضح عدد المستويات الإدارية .
- تبين عدد المناصب في كل مستوى إداري .
- تُعد أحد مصادر المعلومات الهامة في وصف وترتيب الوظائف .
- تجسد صورة لأوضاع المنظمة أو الهيئة .

## ٢ - التوصيف الوظيفي للمناصب :

أن خرائط التنظيم تصوّر الهيكل التنظيمي بمناصبه المختلفة وعلاقاتها المتعددة ، إلا أنها لا يمكنها توضيح مسؤوليات وسلطات كل منصب والعلاقات المتعددة في هذا الهيكل بطريقة تفصيلية . ولذا فإنه يجب التوصيف الوظيفي لكل منصب Position job Description . وكذلك يجب أن يتضمن الوصف الوظيفي لكل منصب البيانات التالية :

- تحديد للمسؤوليات المتصلة بكل منصب .
- تحديد للسلطات الممنوحة للمنصب .
- العلاقات مع الرؤساء والمقررين ومع الزملاء .

وبعد أن يتم تسجيل الوصف الوظيفي لكل منصب إداري تأتي مرحلة إقرار المواصفات الواجب توافرها في شاغل كل منصب Man Description ، والتي يمكن تحديدها فيما يلي

- الصفات الشخصية .
- المؤهلات العلمية .

- الخبرة العملية .
- الدورات التدريبية .

### أهمية التوصيف الوظيفي للمناصب

- ١ - توصيف المناصب يوضح المسئوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية المختلفة .
- ٢ - أن كتابة مختلف المسئوليات والسلطات لكل منصب إداري يجعل كل مدير ملماً بحدود سلطاته في إتخاذ القرارات .
- ٣ - أن وصف المناصب الإدارية يُعد ضرورة لتحديد مواصفات شاغل المنصب ، إذ يسهم في إختيار الشخص الملائم للمنصب
- ٤ - أن التوصيف الدقيق للمناصب الإدارية يُعد من الأدوات ذات الأهمية في تقويم أداء شاغل المنصب .
- ٥ - أن كتابة المسئوليات والسلطات الرئيسية للمناصب الإدارية يسهم في تحقيق التنسيق بين مختلف العاملين .

### ٤ - الدليل التنظيمي : Organizational Manual

يُعد الدليل التنظيمي مكملاً للخرائط التنظيمية ، فهو يحتوى على أهم المعلومات التي أسفرت عنها عملية التنظيم في المراحل السابقة ، ويوفر بيانات ومعلومات مكملة لما أورده الخريطة التنظيمية .  
ويشير زكى محمود هاشم إلى أن الدليل التنظيمي يوضح النقاط الأساسية التالية:

- الأهداف الرئيسية للمشروع .
- مختلف سياسات المشروع الأساسية .
- التقسيمات التنظيمية الرئيسية والفرعية للمشروع وأهداف وإختصاصات كل تقسيم .
- الخريطة التنظيمية الأساسية والخرائط التكميلية .
- خطوط السلطة .

- الوظائف الموجودة بكل تقسيم تنظيمي .
- التوصيف الكامل لكل وظيفة لتوضيح واجباتها ومسئولياتها والشروط الواجب توافرها في شاغل الوظيفة .
- حجم القوى العاملة بكل تقسيم تنظيمي وفقاً لمعادلات الأداء المقررة .
- أساليب وإجراءات العمل في مختلف التقسيمات التنظيمية للمشروع .

### أهمية الدليل التنظيمي :

وعن أهمية الدليل التنظيمي يُشير كل من إبراهيم عصمت مطاوع وأمينه أحمد حسن إلى الفوائد التالية للدليل التنظيمي :

- يُعرف كل رئيس من رؤساء الوحدات أو الأقسام أو الإدارات ، حدود مسؤولياته وسلطاته ، والوظائف الرئيسية لإدارته أو القسم الذي يعمل فيه ، وعلاقة وظيفته بالوظائف الأخرى ، وكذلك التعرف على المستويات الإدارية التي تتبعها والتي تتبعه .
- يوضح الدليل التنظيمي إختصاصات الوظائف بشكل واضح وقاطع ، كما يبين السلطة الممنوحة لكل وظيفة في إتخاذ القرارات النهائية ، ومن ثم يفيد الدليل التنظيمي في التنسيق بين الإدارات أو الأقسام .
- يسهم الدليل التنظيمي في تعريف كل من يشغل وظيفة رئاسية بالأهداف التي يسعى المشروع إلى تحقيقها وكذلك تفهم تلك الأهداف .
- أن الطبقات المتتالية لدليل التنظيم في المشروع توضح التطور التنظيمي لتحقيق الهيكل الإداري الأمثل وفقاً للتطورات العملية والإدارية ووفقاً للظروف الاجتماعية والإقتصادية والسياسية المتغيرة .

### c - تطبيق التنظيم وتحليله :

أن وظيفة التنظيم لا تنتهي بتصميم الهيكل التنظيمي وتصويره وإعداد الدليل التنظيمي ، بل أن عملية التنظيم تشمل وبالضرورة القدرة على تطبيق التنظيم والحصول على أكفأ النتائج منه .

كما يجب أن يكون الهيكل التنظيمي دائماً في حركة مستمرة Dynamic وذلك لمواجهة آثار المتغيرات المستقبلية وفي ذات الوقت لتقويم الهيكل نفسه ومدى قدرته على الثبات في مواجهة تلك المتغيرات التي تمثل تحديات لقدرته على الثبات ولدى صلاحيته لتحقيق الهدف من تصميمه .

إذا فإن التنظيم يتصف بالتغير والاستمرارية نتيجة للتغيرات الاجتماعية والإقتصادية والسياسية التي تفرض نفسها على المجتمعات ومؤسساتها .

ومن ثم فإن التنظيم يجب أن يكون متسعاً ومتوازناً ويتحقق به التقدم المستمر للمؤسسة أو المشروع ، غير أن التغير في التنظيم وتطويره يجب أن يتحقق وفقاً لدراسة علمية وموضوعية ترتبط بتحليل التنظيم .

وذلك يكون إعادة التنظيم Reorganization وجهاً آخر لعملية التنظيم يتم خلالها إعادة تصميم الهيكل التنظيمي وفقاً للأحداث والمتغيرات المستحدثة إن أمكن .

## أهمية عملية التنظيم

للعلمية التنظيمية دور هام في زيادة فاعلية وكفاءة العملية الإدارية وذلك لأنها تسبق بالضرورة الإدارة ذات الفاعلية . ويوضح جيمس موني James Mooney دور العملية التنظيمية في الإدارة ذات الفاعلية بقوله : " تفترض الإدارة دائماً وجود شيء ملموس تقوم على إدارته ، وذلك الشيء لا يمكن توافره بدون تنظيم " .

والعملية التنظيمية أدوار وواجبات تؤديها لنجاح العملية الإدارية ، ومن خلال التحليل لمرحلة عملية التنظيم تتضح أهمية تلك العملية ، والتي يمكن تحديدها في :  
- دورها في توضيح أهداف المشروع وخططه وتحقيق النتائج المرجوة .  
- التصنيف والتقسيم لأوجه النشاط إلى أوجه نشاط رئيسية Major وأوجه نشاط فرعية Minor تشق من أوجه النشاط الرئيسية



- التمييز بين الأعمال التنفيذية والأعمال الإستشارية وفقاً لطبيعة أوجه النشاط .
- تجميع أوجه النشاط ذات الطبيعة الواحدة فى شكل وحدات تنظيمية وفقاً لطبيعة وظروف المشروع ، وإسناد تلك الوحدات التنظيمية بعد تحديد إختصاصات كل منها إلى المديرين .
- تحديد المسئوليات والسلطات المناصب الإدارية وبحيث يكون هناك تكافؤ فيما بينها ، ووفقاً لأهمية وطبيعة وإختصاص كل منصب إدارى والتوصيف الوظيفى له Job Description .
- تحديد علاقات السلطة بين مختلف تلك الوحدات أو التقسيمات التنظيمية .
- تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية المختلفة فالفرض الأساسى من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض فى الإختصاصات .

### واجبات العملية التنظيمية :

أن للعملية التنظيمية واجبات أساسية يجب أن تضطلع بها حتى يتحقق من خلالها أهداف التنظيم والإسهام فى نجاح العملية الإدارية . ويتحدد تلك الواجبات فى :

#### ١ - تقسيم العمل : Division of work

أن تقسيم العمل يعتمد على التخصص حيث يقوم كل شخص بعمل متخصص وفقاً لقدراته . لذا فإن كل وظيفة يجب أن تحوى عملاً واحداً للإستفادة من مزايا التخصص الدقيق .

ويتطلب تقسيم العمل بالضرورة وجود سلطة مركزية واحدة للإشراف على أجزاء العمل المختلفة وكذلك التنسيق فيما بينها .

وهناك طرق متعددة لتجميع أوجه نشاط المشروع في شكل تقسيمات أو وحدات تنظيمية . ولكل طريقة من تلك الطرق مزاياها ومشكلاتها في ذات الوقت . ولذا فإن اختيار الطريقة التي يتم بها تقسيم العمل ترتبط أساساً بظروف المشروع .

### طرق تقسيم العمل :

يشير سيد الهوارى إلى سبع طرق لتقسيم العمل أو أوجه النشاط المختلفة في وحدات إدارية ، وفقاً لما يلي :

- التقسيم وفقاً لطبيعة العمل .
- التقسيم وفقاً للسلعة .
- التقسيم وفقاً للموقع .
- التقسيم وفقاً للمرحلة .
- التقسيم وفقاً للوقت .
- التقسيم وفقاً لنوع العملاء .
- طريقة مركبة (وفقاً لطريقتين أو أكثر) .

بينما يرى كما ل أبو الخير أنه يمكن تقسيم العمل وفقاً للأربع طرق التالية :

- التقسيم وفقاً لوظائف المشروع .
- التقسيم وفقاً للإنتاج .
- التقسيم الجغرافى .
- التقسيم وفقاً للعملاء .

وكذلك يوضح زكى محمود هاشم طرق تقسيم العمل والتي يطلق عليها الأسس التي يتم بموجبها التنظيم الداخلى للمشروعات ، وذلك وفقاً لما يلي :

- طبيعة الوظائف التي يقوم بها المشروع :  
Departmentation by enterprise functions
- أنواع السلع المنتجة أو الخدمات :  
Departmentation by product or service
- الموقع الجغرافي :  
Departmentation by Territory
- مراحل العمليات الإنتاجية :  
Departmentation by production processes
- نوع العملاء :  
Departmentation by Customers
- التقسيم المركب لأوجه النشاط :  
MiXing Departmentation

ويشير محيي الدين الأزهرى إلى أن تقسيم العمل يتم وفقاً لـ :

- نوع المنتج .
- الدور الوظيفي .
- الأساس الجغرافي .
- نوع العملاء .
- التقسيم المركب .

شروط تقسيم العمل .

يرى سيد الهوارى أن تقسيم أوجه النشاط في وحدات إدارية يجب أن يكون وفقاً لشروط تحكمه وهي :

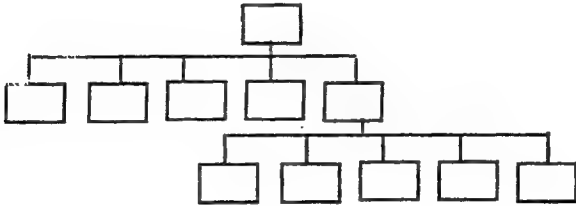
- الإستفادة من التخصص .
- تحقيق التنسيق .
- أولوية العمل
- المساهمة في الرقابة .
- الإقتصاد في التكاليف .
- إعتبارات خاصة مثل الظروف المحلية وطبيعة العمل .

## ٢ - تحديد نطاق الإشراف وحجم الهرم : Span of Supervision

يُعد هرم الوظائف أساساً للهيكل التنظيمي الرسمي . فمن خلاله يتم تجميع بعض أوجه النشاط في وحدات ، وتجميع الوحدات في وحدات أكبر ، وهكذا .. حتى يكون هناك شخص واحد على قمة الهرم بحيث تتمثل في شخصه المسؤولية والسلطة . والمقصود بالهرم التنظيمي- هرم الوظائف-The organizational pyramid أن كل مجموعة من الأشخاص يشرف عليها رئيس وكل مجموعة من الرؤساء يشرف عليهم رئيس .. وهكذا حتى تتمركز المسؤولية والسلطة في شخص واحد .

وقد يكون الهرم التنظيمي مفرطاً ويسمى الهرم المفرط Flat  
Pyramid أو طويلاً ويسمى الهرم الطويل .

وتصور الخريطة التنظيمية التالية نموذجاً للهرم المفرط



إن شكل الهرم وحجمه يرتبط بالتوسع فى حجم العمل كما يرتبط بنطاق الإشراف .

### سليبيات تعدد المستويات الإدارية - الهرم الطويل

إن تعدد المستويات الإدارية يؤدي إلى طول خط السلطة الذى من خلاله تمر جميع الاتصالات من وإلى المسئول الأول عن المنظمة أو الهيئة .

ويشير أرنست ديل Ernest Dale إلى أن كلما زاد خط السلطة كلما زادت الفرصة لسوء الفهم المتراكم فطول خط السلطة يؤثر فى الاتصالات الصاعدة أو الهابطة ويؤدي إلى ما يلي :

- تحريف تلك الاتصالات .
- تأخر وصولها .
- قد لا تصل على الإطلاق .

### سليبيات نطاق الإشراف الواسع .

إن نطاق الإشراف الواسع يقلل من كثرة المستويات الإدارية ومن ثم من خط السلطة مما يؤدي إلى سرعة إتخاذ القرارات وبناء على معلومات واضحة واردة من مصدرها الأصلي .

فالتسلسل الرئاسى القصير يؤدي إلى الحد من المضايقات الناتجة من استخدام السلطة والإقتراحات والتعليقات الموجهة من أسفل والمعلومات الصاعدة .

وبالرغم من المزايا العديدة لنطاق الإشراف الواسع إلا أن له العديد من السلبيات ، ومن أهمها :-  
- قد تكون القرارات بطيئة فى إقرارها أو أقل وعياً .

- تعرض الرئيس لضغوط العمل لكثرة الطلب لمقابلته من قبل الأشخاص الذين يريدون مقابلته .

- عدم قدرة الرئيس على مقابلة كل من يريد مقابلته وكذلك كل من يريد هو مقابلته .

- قد لا يجد الرئيس الوقت الكافي للحصول على المعلومات المناسبة من الأشخاص نتيجة لإرتباطه بمواعيد لمقابلة أشخاص آخرين .

- تعرض الرئيس لضغوط عصبية وصحية لكثرة تراكبات العمل .

- قد يتخذ الرئيس بعض القرارات بناءً على فكر وإيحاء الغير دون دراسة كافية أو الإستعانة بمستشاريه ، نتيجة أن الموضوعات والمشكلات تتراكم ، ويجب سرعة البت وإتخاذ القرارات نحوها .

### نطاق الإشراف الأمثل :

يُعرف دالتون مكفرلاند Dalton Mcfarland نطاق الإشراف Span of supervision بعدد الرؤوسين الذين يستطيع المدير الإشراف عليهم .

وكان أول من أشار إلى ضرورة مراعاة أن يكون نطاق الإشراف محدوداً هو الجنرال سير هاملتون Sir Hamilton وهو أحد القادة في الحرب العالمية الأولى - قائد القوات البريطانية في موقعة جاليبولي Gallipoli - فقد أشار إلى أن نطاق الإشراف يجب ألا يقل عن (٣) أشخاص وألا يزيد عن (٦) أشخاص .

ويرى أرنست ديل Ernest Dale أنه لا ينبغي على أي رئيس أن تكون له علاقة عمل مباشرة بأكثر من (٦) رؤوسين .

أما ليندال إيرويك Landell Urwick فإنه يرى أن نطاق الإشراف الأمثل للرؤساء في المناصب العليا هو (٤) أشخاص ونطاق الإشراف الأمثل للرؤساء في أقل المستويات الإدارية - حيث يكون التقويض في تنفيذ عمل محدد لا في الإشراف على الآخرين - يتراوح بين (٨-١٠) أشخاص .

ويرى كوونتز Koontez وأوبنل O,Donnell أن نطاق الإشراف الأمثل للرؤساء هو (٤) مرؤسين في المراحل العليا للتنظيم Upper levels ومن (٨-١٥) مرؤساً في المستويات الأدنى Lower levels .

وفي دراسة قام بها هوس House ومينر Miner من خلال مراجعتها لبعض الدراسات التي أجريت في نطاق الإشراف ، إستخلصا من نتائج دراستهما أن نوع التكنولوجيا المستخدم في العملية الإدارية يُعدّ عنصراً هاماً ومؤثراً في تحديد نطاق الإشراف الأمثل .

وكذلك أوضحت نتائج دراستهما أن نطاق الإشراف الأمثل يتراوح بين (٥-١٠) أفراد في معظم الظروف .

إلا أن الباحثان يؤكدان على أن العدد من (٨-١٠) يُعد الأكثر مناسبة للمستويات الإدارية العليا التي تحدد وتضع السياسات الرئيسية .

ويتفق كل من جوليك Gulick ويولاك Pollock وارنست بيل Ernest Dale وفيغفر Pfiffner وشيروود Sherwood وسيد الهوارى في أنه لا يمكن وضع حد معين لأي شخص ، إلا أنه توجد حدود يجب مراعاتها وإحترامها في تصميم الهيكل التنظيمي ، كما أنه يجب دراسة كمية أو نطاق الإشراف في كل حالة على حدة .

ونرى أن نطاق الاشراف الأمثل أو تحديد عدد الاشخاص المرؤسين الذي يستطيع ان يشرف عليهم رئيس واحد ، هو النطاق الذي يتناسب مع :

- نوع وطبيعة وحجم العمل .
- نوع وكَم تدريب وحدات المرؤسين .
- قدرة وخبرة المشرف ودرجته العلمية ونوع علاقته بالمرؤسين .
- الوقت المحدد للإشراف .

- نوع المشكلات .
- نوع وفاعلية الاتصال .
- نوع الإدارة .
- رغبة الرئيس فى تفويض السلطة .

### وحدة الاشراف أو القيادة

ان مبدأ وحدة الاشراف أو القيادة يعنى أن يكون لكل مرفوس رئيس واحد مباشر يرأسه وينتقل منه الأوامر والتعليمات ويقوم بتنفيذها .

وتطبق مبدأ وحدة الاشراف أو القيادة فى عملية التنظيم الإدارى يؤدى الى عدم التضارب فى القرارات ومن ثم تنفيذ المرفوس للأوامر الصادرة من رئيسه المباشر دون الالتفات الى القرارات الصادرة من أشخاص غيره .

الا أن سيمون Simon يُشير الى ان مبدأ وحدة الأمر المستمد أساسا من النظام العسكرى ، لا يتفق ومبدأ التخصص المعمول به فى الوقت الحاضر فى كافة المنظمات .

وكان أول من أشار الى مبدأ الاشراف الوظيفى هو فريدريك تايلور Frederick Taylor ، اذ يرى ان العامل ( المرفوس ) يعد مسئولا تجاه أكثر من رئيس واحد .

ويؤيد ذلك جون بفيغفر John Pfiffner اذ يُشير الى ان الفرد يجب ان يكون مسئولا اداريا تجاه رئيس واحد مع خضوعه فى الوقت ذاته للأشراف الوظيفى أو التخصصى - الفنى - من قبل شخص آخر . وان هذا النوع من الاشراف هو ما يطلق عليه الاشراف المزدوج .



وكذلك يرى بفيغفر أنه يجب عدم تدخل إحدى السلطتين - الإدارية ، الفنية -  
فى شئون الأخرى ، ولذا يجب التحديد الدقيق لاختصاصات وشئون كل سلطة  
منهما . والعمل على التنسيق بينهما وذلك حتى لا تتعد الأوامر ويتحقق وحدة  
الإشراف أو القيادة .

### ٣- تحديد المسئوليات والسلطات : Responsibility and Authority

أنه بعد تصميم الهيكل التنظيمى وتصويره والتوصيف الوظيفى للمناصب  
الإدارية والفنية وتحديد الاختصاصات يصبح لكل فرد أو شخص أو وحدة إدارية  
مسئولية إنجاز العمل والواجبات التى تتدخل فى نطاق الاختصاصات .

وبذلك فإن تلك الواجبات والاختصاصات هى التى تحدد نوع وحجم المسئولية ،  
والتي بدورها تحدد نوع وحجم السلطة التى تمنح للمسئول أو للوحدة المسئولة عن  
تنفيذ المهام الموكلة إليهم لإنجازها . وذلك حتى يمكن إتخاذ القرارات المناسبة  
إصدار الأوامر لتحقيق تلك الواجبات أو المهام

ولذا يرى فايول Fayol أن المسئولية نتيجة طبيعية للسلطة ، ولذلك يجب  
تحديد درجة المسئولية أولاً ، ثم تحويل صاحبها السلطة المناسبة .

ومن ثم فإن المسئولية ترتبط بالسلطة ولذا يجب أن تتوازن وتتكافأ السلطات مع  
المسئوليات .

### مفهوم المسئولية : Responsibility

يعرف بريك Breck المسئولية بأنها التزام المرفوس بأداء واجباته وفقاً لما يريد  
الرئيس وكذلك يرى إيريوك Urwick بأن المسئولية هى محاسبة الفرد عن أداء  
واجباته .

أما براون Brown فإنه يُشير إلى المسؤولية بأنها هي ذلك الجزء من الإدارة الذي يخص عضواً معيناً في المشروع .

في حين يُعرف برنارد Barnard المسؤولية بأنها قوة مفاهيم أخلاقية خاصة تحكم تصرفات الفرد في حالة وجود رغبات متعارضة .

ويرى سيد الهوارى أن المسؤولية هي إلتزام أو واجب المرفوس الذي كلفه رئيسه بأداء واجبات معينة . ويُشير كذلك إلى المسؤولية بأنها الإلتزام الفرد نحو نفسه أولاً والإلتزام نحو الغير ثانياً بتحقيق نتائج معينة ، فالأساس الذي تقوم عليه المسؤولية هو الإلتزام .

ومن ثم فإن المسؤولية واجب والإلتزام ومن هذا المنطلق فإن المسؤولية لا تقوّض .

### مفهوم السلطة : Authority

يُعرف جلوفر Glover السلطة بأنها هي الحق المخوّل لإتخاذ القرارات وإعطاء الأوامر والتصرف . ويُشير كذلك إلى السلطة بأنها محددة ونهائية ومطلقة في حدود نطاق العمل المفوض .

ويرى كونتز Koontz أن السلطة هي الحق الذي من خلاله يتمكن المشرفون من الحصول على إمتثال المرفوسين للقرارات .

ويُشير سيمون Simon إلى السلطة بأنها قوة إتخاذ القرارات التي تحكم الآخرين .

وكذلك يرى إيرويك Urwick بأن السلطة هي الحق في مطالبة الآخرين بالعمل .

ويعرف شيبستر برنارد Chester Barnard السلطة بأنها : السمة التي يتسم بها إتصال أمر معين في تنظيم رسمي وبمقتضاها يقبل الأفراد بالمنظمة ذلك الأمر الذى يملى عليهم ما سوف يقومون به أو يمتنعون عن القيام به فيما يرتبط بعملهم فى تلك المنظمة .

#### - تفويض السلطة :

إن تفويض السلطة لا يعنى إعفاء رئيس العمل من مسئولياته ، إذ لا يمكن تفويض المسئوليات .

وكذلك يجب على الرئيس حين يفوض بعض مساعديه أو الإدارة أو الوحدات المعاونه ، فى بعض سلطاته ألا يتدخل فى كيفية إنجاز العمل التى تدخل فى نطاق السلطة المفوضة وذلك . إنما أن المساعد أو الإدارة المعاونة ينجزون عملهم ويؤدون واجباتهم وفقاً لمسئولياتهم دون تدخل .

#### ٤ - التنسيق : Co - ordination

إن الغرض الأساسى من التنظيم هو توحيد جهود الأفراد حتى لا يكون هناك تداخل أو تعارض فى الاختصاصات . وطالما أخذنا بمبدأ التخصص بين الأفراد فى مجال العمل ، يصبح التنسيق أمراً حتمياً كضرورة لفاعلية الإدارة : إذ يقول جوليك " Gulick " وإبروك Urwick إذا كان تقسيم العمل أمر لا مفر منه فإن التنسيق يصبح فى هذه الحالة أمراً مفروضاً .

فالتنسيق يؤدى إلى تعاون الأفراد والالتزام فى إنجاز الأعمال التى يتطلب المشروع القيام بها لتحقيق الأهداف . وفى ذلك يقول جيمس مونى James " Mooney أن عملية التنسيق هى : " الترتيب المنظم لجهودات الجماعة فى سبيل وحدة العمل ، لتحقيق هدف مشترك .

ويشير تشستر برنارد " Chester Barnard " إلى أن التنسيق يُعد :  
الجانب الخلاق أو المبدع للتنظيم وهو الأساس الذي يقوم عليه التعاون .

وكذلك يقول وايت " White " أن التنسيق هو ترتيب وظائف كل جزء من  
أجزاء المنظمة وتحديد علاقته بالأجزاء الأخرى ، وتنظيم أداء كل منها لوظائفه ،  
بحيث تؤدي هذه الوظائف طبقاً لخطة مرسومة تكفل مساهمة كل منها بالقصى  
طاعتها في تحقيق الهدف المشترك .

ويؤكد " لويس آلن " Louis Allen أنه ينبغي على المدير أن ينسق أوجه  
النشاط المختلفة التي تدخل في نطاق مسؤولياته وسلطاته من خلال مراعاته لمبدأ  
التوازن Balancing ومبدأ التوقيت Timing في إطار تكامل المشروع  
integration إذ يقول : " إن مراعاة التوازن والتوقيت والتكامل في التنسيق  
يُعد ضرورة حتمية في جميع المراحل الإدارية " .

ويفرق أوبنل وكونتز " O' Donnel , Koontez " بين التنسيق الجيد  
والتنسيق الممتاز ، بقولهما : أن التنسيق الجيد هو الذي يزيل المواقف الحرجة فور  
ظهورها ، أما التنسيق الممتاز فهو الذي يتوقع حدوث مثل هذه المواقف ويعمل على  
منع ظهورها .

# طرق تنظيم المباريات الرياضية

- مقدمة

- أهم طرق تنظيم المباريات

- أولاً : طريقة خروج المغلوب

- طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة
- أهم إيجابيات طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة
- أهم سلبيات طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة
- خطوات تنظيم خروج المغلوب من مرة واحدة
- طريقة احتساب عدد مباريات البطولة
- الإستبقاء
- كيفية تسكين الفرق الوهمية في جدول تنظيم المباريات
- إرشادات لتنظيم قاعدة الإستبقاء
- نظام الترضية
- طريقة احتساب عدد المباريات وفقاً لنظام الترضية
- طريقة خروج المغلوب من مرتين
- خطوات تنظيم طريقة خروج المغلوب من مرتين
- طريقة احتساب عدد مباريات البطولة
- إرشادات هامة

## - ثانيا : طريقة الدوري

- أهم إيجابيات طريقة الدوري
- أهم سلبيات طريقة الدوري
- خطوات تنظيم طريقة الدوري
- نماذج لتنظيم المباريات بطريقة الدوري باستخدام الرقم الثابت والرقم المتحرك والإستبقاء
- طريقة إحتساب عدد مباريات البطولة

## ثالثا: طريقة المزج أو الخلط

- أهم إيجابيات طريقة المزج
- نماذج لتنظيم المباريات بطريقة المزج
- طريقة أحتساب عدد مباريات البطولة

## رابعا: طريقة التحدي

- طريقة السلم
- طريقة الهرم
- إرشادات هامة

## خامسا: طريقة التمايز

- تسجيل نتائج المباريات بطريقة الدوري
- جدول تسجيل النتائج ( النقاط )
- جدول تسجيل النتائج ( أهداف المباراة )
- جدول تسجيل عدد مرات الفوز والتعادل والهزيمة
- والأهداف المسجلة ما (ل) وما (عليه) وعدد النقاط

## - تشكيل اللجان المتخصصة لتنظيم الدورات

### والبطولات الرياضية

### -أنواع اللجان

# طرق تنظيم المباريات الرياضية

## مقدمة

توجد عدة طرق لتنظيم المباريات والمنافسات الرياضية . الا أنه لكل طريقة من تلك الطرق جوانبها الايجابية وكذلك جوانبها السلبية ، كما أنه لا توجد طريقة افضل من الأخرى في جميع المواقف .

الا أنه يمكن تحديد معايير للطريقة الأفضل ، وهي الطريقة التي تتواءم مع :

- الغرض من البطولة وأهميتها .
- عدد الفرق أو عدد المتنافسين في الدورة .
- المدة المخصصة لإجراء البطولة .
- الامكانيات المتاحة لتنظيم وإدارة البطولة ويتحدد في :
  - الامكانيات البشرية : كالمُنظِمين للبطولة ، الحكام .
  - الامكانيات المادية : كالملاعب والأجهزة والأدوات والمنشآت والمرافق .
  - الموارد المالية : المخصصات والميزانيات المقررة.

## أهم طرق تنظيم المباريات .

ان أهم طرق تنظيم المباريات والمنافسات الرياضية تتحدد في الطرق التالية :

- طريقة خروج المغلوب .
- طريقة الدوري .
- طريقة المزج أو الخلط .
- طريقة التحدي .
- طريقة التمايز .

أولا : طريقة خروج المغلوب :

طريقة خروج المغلوب طريقتين وهما :

- طريقة خروج المفلوب من مرة واحدة .
- طريقة خروج المفلوب من مرتين .

### - طريقة خروج المفلوب من مرة واحدة

تعد من أسهل طرق تنظيم المباريات أو المنافسات ، وتسمح تلك الطريقة باستمرار الفريق أو المنافس - المشترك في البطولة - في اللعب مع الفرق الأخرى أو المنافسين الآخرين طالما لم تلحق به هزيمة من أى فريق أو منافس آخر .  
الا أنه في حالة الهزيمة من أى فريق أو منافس يخرج الفريق ويستبعد من الأنوار التالية لنظام المباريات . وتستمر المباريات أو المنافسات وفقا لهذا المنوال حتى تسفر عن فائز واحد فقط ، لم يهزم مطلقا ، ليكون الفريق الفائز بالبطولة .

### أهم إيجابيات طريقة خروج المفلوب من مرة واحدة

- تسمح بإشتراك أكبر عدد من المنافسين .
- تستغرق وقتا قصيرا نسبيا بالمقارنة بالوقت الذى تستغرقه البطولات التى يتم تنظيمها بالطرق الأخرى .
- لا تحتاج إلى إمكانات وفيرة .
- تزيد من مقدرة كل فريق أو منافس فى بذل أقصى ما لديه من جهد حتى يمكنه من الفوز والاستمرار فى اللعب فى الأنوار التالية :

### أهم سلبيات طريقة خروج المفلوب من مرة واحدة .

- خروج نصف عدد الفرق المشتركة أو المنافسين من الدور الأول من البطولة .
- قد يؤدي عدم التوفيق فى اللعب الى عدم فوز الفرق أو المنافسين ممن يتميزون بارتفاع مستوى أدائهم الرياضى .
- لا يتيح فرص الفوز للفرق أو المنافسين الذين يتميزون بمستوى أداء رياضى متوسط ، وبالتالي الاستمرار فى اللعب .

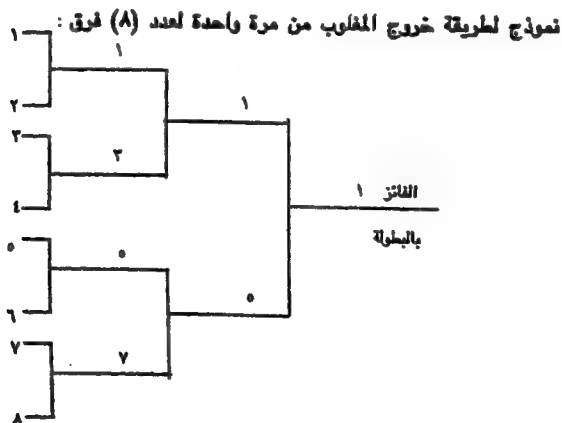


- لا تُعتبر نتيجة البطولة عن فوز أفضل وأحسن الفرق أو المنافسين في مستوى الأداء الرياضى .
- قد تضطر الفرق ذات المستوى الرياضى غير المرتفع الى إستخدام الخشونة والعنف والعنوان مع الفرق التى تتبارى معها والتى تتميز بإرتفاع المستوى .
- صعوبة تقويم المستوى الرياضى للفرق أو المنافسين وفقا للنتائج .

خطوات تنظيم طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة .

لتنظيم المباريات بإستخدام طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة يجب إتباع الخطوات التالية :

- رسم أقواس تعادل الفرق بحيث يضم كل قوس فريقين معا .
- اجراء قرعة بين الفرق المشتركة في البطولة .
- وضع نتيجة سحب القرعة على الاقواس .
- استبعاد الفرق التى تهزم من أول مرة من البطولة .
- استمرار الفرق الفائزة في اللعب حتى تنتهى البطولة بفوز فريق واحد ، وهو الفريق الذى لم يهزم في جميع مبارياته التى لعبها اثناء البطولة .



- ١- يرسم أقواس تكفى إستيعاب (٨) فرق .
- ٢- تجرى قرعة بعد كتابة أسماء الفرق المشتركة فى البطولة على قصاصات من الورق .
- ٣- وضع نتيجة القرعة على الأقواس . ولقد إفترضنا أن سحب القرعة قد أسفر عن لعب الفريق (١) مع (٢) وذلك كما هو موضح بالقوس الأول ، والفريق (٢) مع (٤) وذلك كما هو مبين بالقوس الثانى ، والفريق (٥) مع (٦) كما هو موضح بالقوس الثالث ، والفريق (٧) مع (٨) وذلك كما هو مبين بالقوس الرابع .
- ٤- تجرى المباريات بين كل فريقين يضمهما قوس واحد كما أوضحنا .
- ٥- يستبعد من اللعب كل فريق يهزم من أول مرة .
- ٦- يتضح من النتائج :
  - توقف الفرق رقم (٢) ، (٤) ، (٦) ، (٨) عن اللعب فى الأوار التالية نتيجة هزيمتهم من منافسيهم فى مباريات الدور الأول .
  - توقف الفرق رقم (٢) ، (٧) عن اللعب فى الدور التالى نتيجة هزيمتهما من منافسيهما فى مباريات الدور الثانى .
  - هزيمة الفريق رقم (٥) فى المباراة النهائية .
  - فوز الفريق رقم (١) بالبطولة لفوزه فى جميع المباريات التى لعبها بدون هزيمة واحدة .

### طريقة احتساب عدد مباريات البطولة .

- لإحتساب عدد مباريات البطولة التى يتم تنظيمها بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة ، فأنه يتم إستخدام القانون التالى :
- عدد المباريات = عدد الفرق المشتركة فى البطولة - ١
- ويرمز لعدد الفرق المشتركة فى البطولة بـ (ن) وإذا فانه يمكن صياغة القانون السابق بما يلى :
- عدد المباريات = ن - ١

فإذا أردنا إحتساب عدد المباريات لبطولة يشترك فيها (٨) فرق فإن :

$$\text{عدد المباريات} = \text{ن} - ١ = ٨ - ١ = ٧$$

الإستبقاء .

قد يحتاج تنظيم المباريات الى عدم لعب فريق أو عدد من الفرق في الدور الأول وذلك لأن عدد الفرق المشتركة في البطولة لا يشكل قوة من قوى الرقم (٢) .

وذلك يعنى انه لى يتنظم جدول وسير المباريات بطريقة منتظمة حتى النهاية فإن عدد الفرق يجب أن يكون أحد أرقام قوى (٢) ، مثل ٤ ، ٨ ، ١٦ ، ٣٢ ، ٦٤ ، ١٢٨ ، ٢٥٦ ، ٥١٢ ..

فإذا كان عدد الفرق لا يمثل قوة من قوى الرقم (٢) فلهذا يجب على المنظمين والمسؤولين عن تنظيم المباريات إضافة عدد من الفرق الوهمية حتى يتم إستكمال عدد الفرق الى أقرب رقم من قوى الرقم (٢) وفي ذات الوقت أكبر من العدد الفعلى للفرق المشتركة .

فإذا كان عدد الفرق المشتركة في البطولة هو (٧) فإنه يجب إضافة فريق واحد وهمى حتى يصبح عدد الفرق (٨) . والرقم (٨) يمثل أول رقم من قوى الرقم (٢) وأقرب رقم الى الرقم (٧) وفي ذات الوقت أكبر منه .

وبذلك يصبح عدد الفرق المسجلة بجدول سير المباريات (٨) منها (٧) فرق مشتركة بالفعل وفريق واحد وهمى ويرمز له بالحرف (ى) .

وإذا كان عدد الفرق (٩) يضاف اليهم عدد (٧) فرق وهمية ليصبح عدد الفرق (١٦) وهو اقرب وأكبر رقم من قوى (٢) للرقم (٩) . وبناء على ذلك يصبح الجدول يتضمن (٩) فرق مشتركة في البطولة مضافا اليها (٧) فرق وهمية يرمز لها بـ :  
ى ١ ، ى ٢ ، ى ٣ ، ى ٤ ، ى ٥ ، ى ٦ ، ى ٧

وانفترض أن عدد الفرق المشتركة في البطولة هو :

- (٢٠) فأنه يستكمل الى (٣٢) بمعنى إضافة (١٢) ى .
- (٦٠) فأنه يستكمل الى (٦٤) أى بإضافة (٤) ى .
- (٣٢) فأنه يستكمل الى (٦٤) أى بإضافة (٣١) ى .

وبذلك يتم طرح عدد الفرق المشتركة في البطولة من الرقم الأقرب والأكبر من

قوى الرقم (٢) ، ويكون ناتج عملية الطرح هو عدد الفرق الوهمية (ى) .

**كيفية تسكين الفرق الوهمية في جدول تنظيم المباريات :**

- أولاً : بعد تحديد عدد الفرق المشتركة في البطولة وكذلك تحديد عدد الإستبقاء يتم رسم جدول تنظيم المباريات .

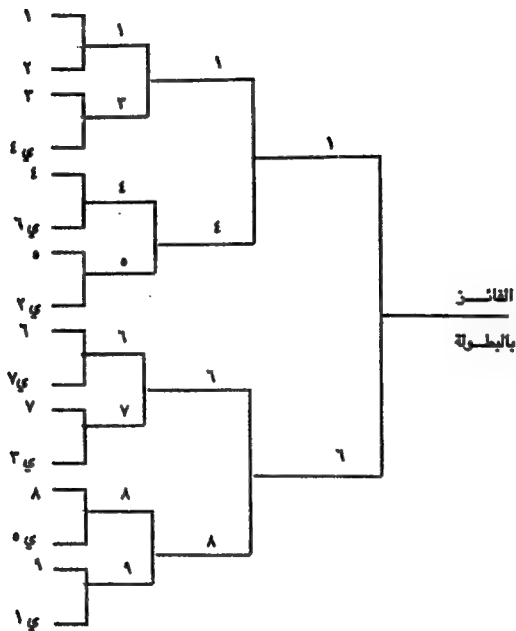
- ثانياً : يتم تقسيم الجدول الى نصفين متساويين أحدهما علوى والآخر سفلى .

- ثالثاً : ويقتراض ان عدد الفرق المشتركة في البطولة هو (٩) فان عدد الاستبقاء سوف يكون (٧) ، و جدول تنظيم المباريات سوف يحتوى على (٨) أقواس يتم تسكين (١٦) فريقاً عليها من بينهم (٧) فرق وهمية ، وهم ى١ ، ى٢ ، ى٣ ، ى٤ ، ..... ى٧ . نبدأ بتسكين ى١ في الخانة الأخيرة من القوس الأخير بالنصف السفلى للجدول ، ونضع ى٢ كذلك في الخانة الأخيرة بالقوس الأخير بالنصف العلوى للجدول .

- رابعاً : يتم تسكين الفرق الوهمية بالتبادل بين نصفى الجدول وفي آخر خانة خالية في الأقواس ، على أن يتم البدء دائماً بالنصف السفلى ثم العلوى وهكذا . مع مراعاة ان يكون هناك فريق وهمى في آخر خانة في كل ربع جدول ان امكن ذلك .

- خامسا : تسحب القرعة بين الفرق المشتركة ويتم وضعها على الأقواس في المكان الخالي وفقا لترتيب سحبها .

نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة لعدد (٩) فرق :



بعد رسم جدول تنظيم المباريات وتوزيع الاستبقاء وسحب القرعة والتي

نفترض أنها أسفرت عن ما يلي :

- يلعب الفريق رقم (١) مع (٢) وذلك كما هو موضح بالقوس الأول .
- استبقاء (٧) فرق من الدور الأول وهي الفرق ٢ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، وذلك لأن القرعة قد أسكنتها الأقواس مع ٤ ، ٦ ، ٢ ، ٧ ، ٥ ، ١ .
- وبذلك يكون عدد الفرق التي سوف تلعب في الدور الثاني هي الفرق السبعة المتبقية من الدور الأول بالإضافة الى الفائز بنتيجة مباراة الفريق (١) مع (٢) .
- تستمر بعد ذلك الفرق الفائزة في اللعب حتى تنتهي البطولة بفوز فريق واحد ، وهو الفريق الذي لم يهزم في جميع مبارياته التي لعبها خلال البطولة .

### ارشادات لتنظيم قاعدة الاستبقاء .

- تطبيق قاعدة الاستبقاء في الدور الأول فقط من مباريات البطولة وذلك اذا كان عدد الفرق المشتركة لا يمثل رقم من قوى (٢) العديدة .
- يجب تحديد وضع الفرق الوهمية (ى) أولا على أقواس جدول تنظيم المباريات ، ثم اجراء القرعة بين الفرق المشتركة في البطولة وذلك حتى لا يعترض اى فريق على مكانه في الجدول .
- يتم وضع الفرق الوهمية (ى) في الجدول وذلك بعد تقسيم الجدول الى نصفين متساويين ، نصف علوى ونصف سفلى .
- يتم توزيع الفرق الوهمية (ى) على نصفى الجدول مبستثنين بأخر خانة في النصف السفلى ثم بأخر خانة في النصف العلوى ، ويتم التبادل بين نصفى الجدول مع مراعاة ان يكون تسكين الفرق الوهمية في خانات كل نصف مشابه تماما لمثلثتها في النصف الآخر .
- في حالة احتساب عدد المباريات ، يستخدم قانون عدد المباريات المستخدم

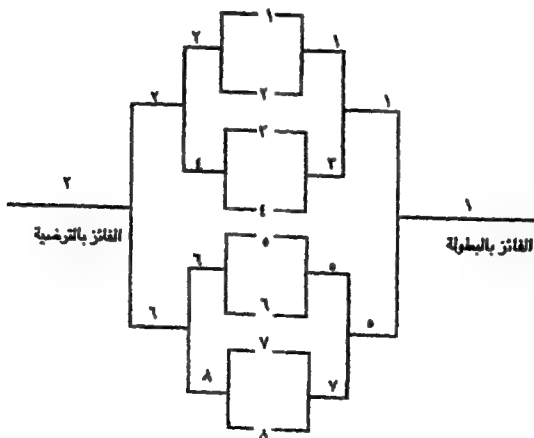
فى طريقة خروج المفلوب مع عدم اسخال الفرق الوهمية فى عملية الحساب .  
فمثلا اذا كان عدد الفرق المشتركة فى البطولة هو (٥) فإن عدد المباريات  
بطريقة خروج المفلوب من مرة واحدة سيصبح ( ن - ١ ) = ٤ مباريات .

## نظام الترضية .

يعد نظام الترضية وسيلة للتغلب على أهم سلبيات طريقة خروج المفلوب من مرة  
واحدة ، وهى خروج نصف عدد المشتركين فى البطولة بعد أداء مباراة واحدة فى  
الدور الأول .

ويسمح نظام الترضية بأن يلعب كل فريق مشترك فى البطولة مباراتين على  
الأقل . اذ يسمح ذلك النظام للفرق المهزومة فى مباريات الدور الأول فقط بأن تقام  
بينهم عدة مباريات بطريقة خروج المفلوب من مرة واحدة أيضا حتى يفوز أحد الفرق  
ببطولة الترضية ، وبذلك يكون الفريق الأول على الفرق المهزومة فى الدور الأول .

نموذج لطريقة خروج المفلوب من مرة واحدة بنظام الترضية لعدد (٨)  
فرق :



- يرسم اقواس بحيث تستوعب (٨) فرق .

- تجرى قرعة بعد كتابة أسماء الفرق المشتركة فى البطولة على قصاصات من الورق .

- وضع نتيجة سحب القرعة على الأقواس وفقا لترتيب ورود الفرق فى عملية القرعة . ولقد افترضنا ان النتيجة أسفرت عن لعب الفريق (١) مع (٢) وذلك كما هو مبين بالقوس الأول ، والفريق (٢) مع (٤) كما هو موضح بالقوس الثانى ، والفريق (٥) مع (٦) وذلك كما هو مبين بالقوس الثالث ، والفريق (٧) مع (٨) كما هو موضح بالقوس الرابع

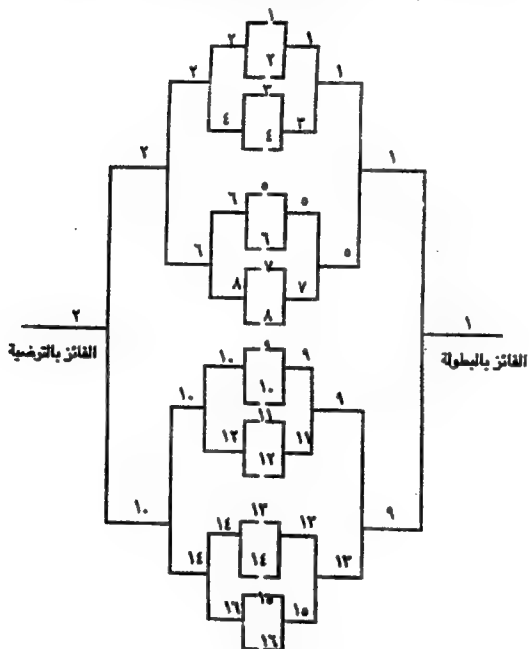
- فى مباريات الدور الأول هزمت الفرق (٢) ، (٤) ، (٦) ، (٨) . ولذلك انتقلت للجهة اليسرى للجدول للعب على بطولة الترضية . وبذلك يكون عدد فرق بطولة الترضية (٤) وهم الفرق التى هزمت فى الدور الأول فقط .

- يستمر لعب المباريات بعد الدور الأول بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة ، وذلك كما هو موضح بالجدول الى أن يتم تحديد الفريق الفائز بالبطولة ، وكذلك الفريق الفائز بنظام الترضية ، ولقد أسفرت النتائج عن :  
- فوز الفريق (١) بالبطولة .  
- فوز الفريق (٢) بنظام الترضية .

- وفقا لهذا النظام لا يلعب الفريق (١) مع (٢) لتحديد الفائز بالبطولة وذلك لأن الفريق (١) قد فاز فى جميع مبارياته وأصبح الفائز بالبطولة . بينما الفريق (٢) هزم فى أول مباراة ثم فاز فى جميع مبارياته التى لعبها بنظام الترضية ، ولذلك أصبح فائزا بالدورة التى اقيمت بالترضية .



نموذج لطريقة خروج المفلوب من مرة واحدة بنظام الترضية  
لعدد (١٦) فريقا :



## طريقة احتساب عدد المباريات وفقا لنظام الترضية

لإحتساب عدد المباريات التى أجريت خلال البطولة التى تم تنظيمها بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة وفقا لنظام الترضية فإنه يتم إستخدام المعادلة التالية :

$$\begin{aligned}\text{عدد المباريات} &= (\text{عدد الفرق المشتركة فى البطولة} - ١) \\ &+ (\text{عدد الفرق التى اشتركت فى بطولة الترضية} - ١) \\ &= (١ - ٤) + (١ - ٨) = \\ &= ٣ + ٧ = \\ &= ١٠ \text{ مباريات ( لعدد ٨ فرق )}\end{aligned}$$

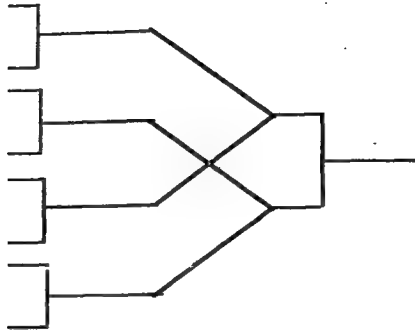
وإذا كان عدد الفرق التى اشتركت فى البطولة هو (١٦) ، فإن عدد المباريات

$$\begin{aligned}\text{سوف يكون : } \text{عدد المباريات} &= (١ - ٨) + (١ - ١٦) \\ &= ٧ + ١٥ = \\ &= ٢٢ \text{ مباراة}\end{aligned}$$

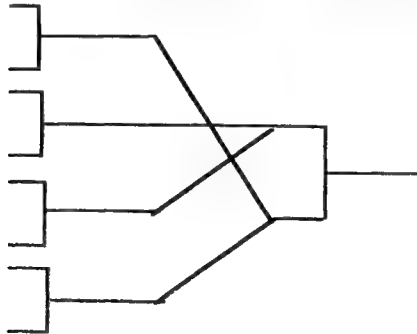
تغيير شكل جدول المباريات فى طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة .

يمكن تغيير شكل الجدول المستخدم فى تنظيم البطولة بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة . ويحدث التغيير فى شكل جدول لعب المباريات فى الدور قبل النهائى للبطولة بحيث لا يتقابل الفريق الفائز بمباراة القوس الأول مع الفريق الفائز بمباراة القوس التالى ، وذلك فى الدور قبل النهائى للبطولة وفقا لما تحدده لائحة تنظيم مباريات البطولة .

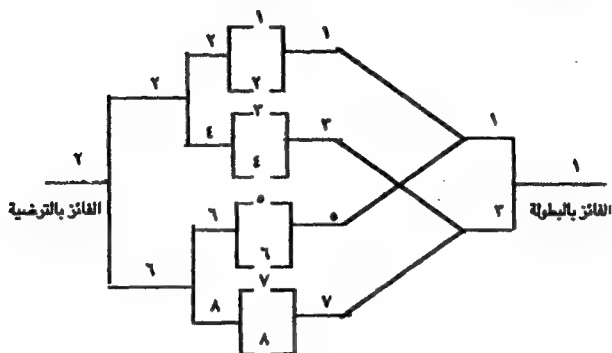
وينتج عن ذلك إحداث تغيير داخلى بالجدول يسمح بأن يلعب الفريق الفائز بمباراة القوس الأول مع الفائز بمباراة القوس الثالث ، ولعب الفريق الفائز بمباراة القوس الثانى مع الفائز بمباراة القوس الرابع . وذلك كما هو موضح بالشكل التالى :



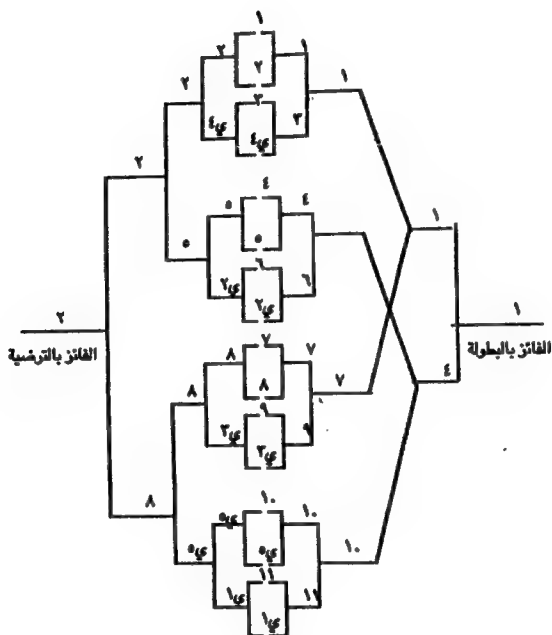
أو قد ينتج عن إحداث تغيير داخلي بالجدول أن يتقابل الفريق الفائز بنتيجة  
 مباراة القوس الأول مع الفائز بنتيجة مباراة القوس الأخير ، ولعب الفريق الفائز  
 بمباراة القوس الثاني مع الفائز بنتيجة مباراة القوس الثالث ، وذلك في الدور قبل  
 النهائي للبطولة . وفيما يلي توضيح لشكل الجدول :



نموذج لطريقة خروج المفلوب من مرة واحدة بإستخدام نظام الترضية  
لعدد (٨) فرق مع تغيير شكل جدول المباريات



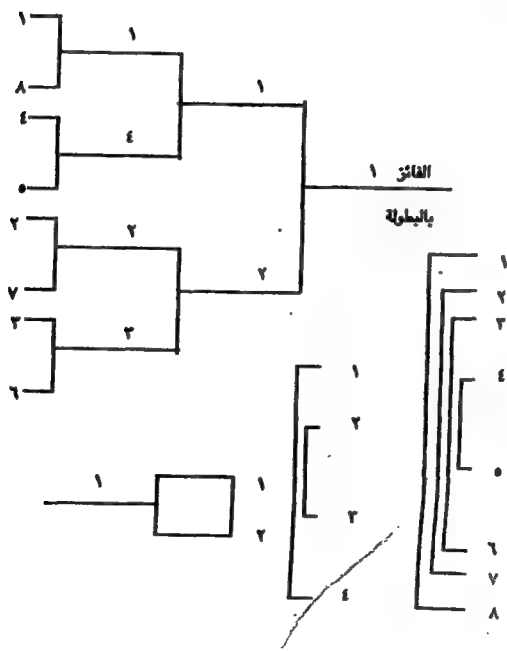
نموذج لطريقة خروج المفلوب من مرة واحدة بإستخدام نظام الترشية  
لعدد (١١) فريقا مع تفسير شكل جدول المباريات



## طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة وفقا لنظام ترشيح الفرق :

من خلال نظام الترشيح لا يتم عمل قرعة لتحديد لقاءات الفرق أو المتنافسين على البطولة المنظمة بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة . بل يتم ترشيح أو تصنيف أو ترتيب اللقاءات وفقا للمستوى الرياضى المشتركين فى البطولة ، وذلك بعد أن يتم تحديد وترتيب الفرق أو المنافسين ترتيبا تنازليا وفقا لارتفاع مستوى أدائهم الرياضى .

نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة وفقا لنظام الترشيح  
لعدد (٨) فرق :



- ترتب الفرق أو المتنافسين ترتيباً تنازلياً من حيث قوة المنافسة والمفترض أن الترتيب كان وفقاً لما يلي : الفريق رقم (١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) ، (٥) ، (٦) ، (٧) ، (٨) .

- يتم تحديد اللقاءات بحيث يلعب أقوى فريق مع أقل الفرق في المستوى الرياضي ، ويتقابل ثاني أقوى الفرق مع ثاني أقل الفرق مستوى .. وهكذا .

- تستمر المباريات بعد ذلك وفقاً للفرق الفائزة من الأقواس بنتائج مبارياتها مع الفرق الأخرى ، ويمكن توقع النتائج وفقاً للافتراض التالي :

- مباريات الدور الأول بين فريقين :

(١) و (٨) ، (٢) و (٧) ، (٣) و (٦) ، (٤) و (٥) وفي حالة عدم حدوث مفاجآت فإنه يتوقع الفوز للفرق (١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) .

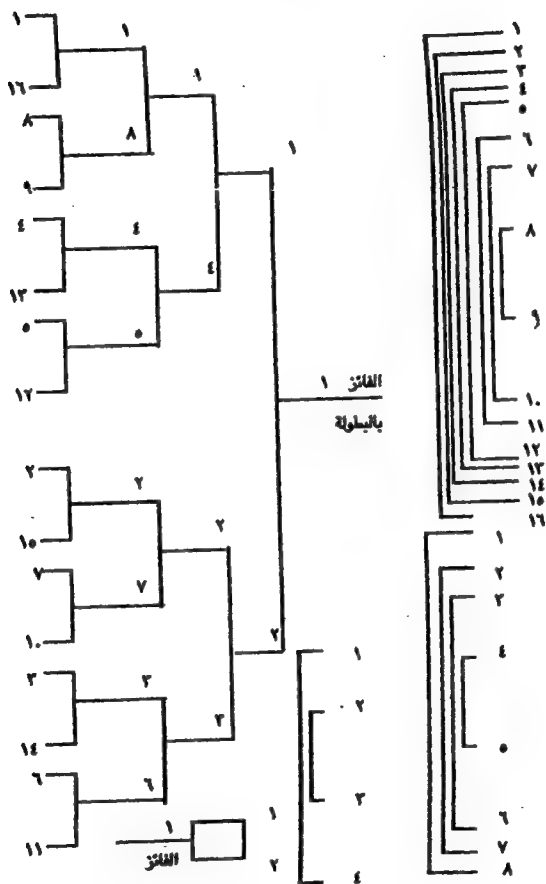
- وفقاً لذلك يتقابل الفريق (١) مع (٤) وكذلك الفريق (٢) مع (٣) . وفي حالة عدم حدوث مفاجآت فإنه يتوقع للفريقين (١) ، (٢) الفوز .

- وبذلك يتقابل الفريقين (١) ، (٢) معاً لتحديد الفائز بالبطولة ، ويتوقع للفريق (١) الفوز بالمباراة والبطولة نظراً لأنه أقوى فرق المنافسة .

- يفضل رسم الجدول من آخر قوس .

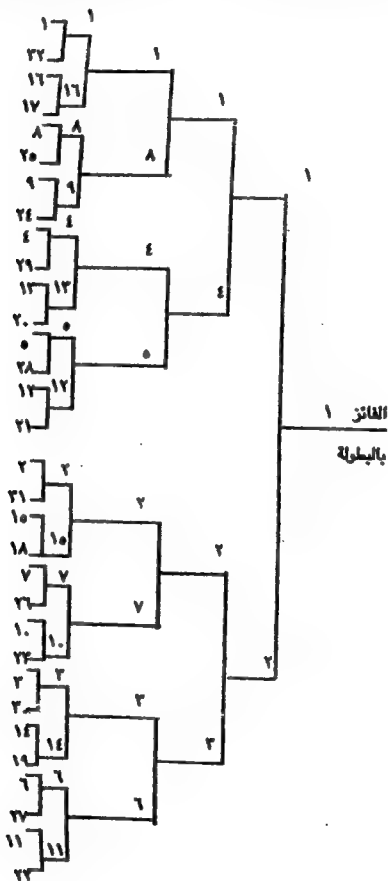
وبذلك يتضح أن نظام الترشيع يفيد الفرق مرتفعة المستوى الرياضي ، إذ يتيح لها الفرص للفوز على الفرق الأقل منها مستوى إلا إذا حدثت المفاجأة ، فهزم الفريق الأقل مستوى الفريق الأحسن مستوى .  
ويستخدم نظام الترشيع غالباً في تنظيم بطولات ألعاب المضرب وذلك كما هو متبع في بطولات تنس الطاولة والتنس الأرضي .

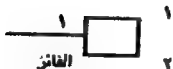
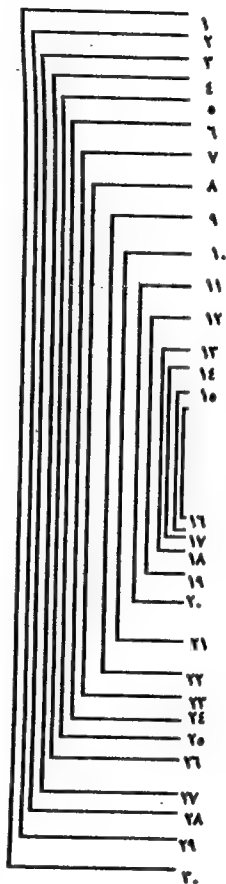
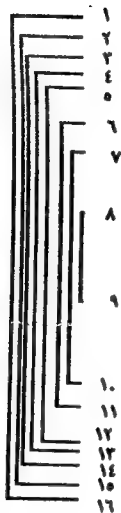
نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة وفقاً لنظام الترشيح لعدد (١٦) فريقاً





نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة وفقا لنظام الترشيح لعدد (٢٢) فريقا





نفترض أن النموذج السابق يمثل (٢٢) فريقاً منهم (١٦) فريقاً مرشحاً للإشتراك في البطولة دون اللعب في التصفيات ، وكذلك منهم (١٦) فريقاً تم تأهيلهم للإشتراك في البطولة بعد اللعب في التصفيات والتي تم تنظيمها بطريقة خروج المغلوب بنظام الترشيح .

ونفترض أن الفرق التي سوف تشترك في الأدوار التمهيديّة للبطولة (التصفيات) هي ٢٥٦ فريقاً . وبالتالي سوف يصبح عددها (١٢٨) بعد مباريات الدور الأول ، وكذلك بعد مباريات الدور الثاني سوف يصبح عددها (٦٤) ، وهكذا سوف يصل عددها إلى (٣٢) بعد مباريات الدور الثالث ، وبذلك بعد مباريات الدور الرابع سوف يكون عدد الفرق (١٦) .

وبعد ذلك يتم ترتيب تلك الفرق تنازلياً وفقاً لقوتها ومستواها الرياضي من ١٧ - ٣٢ . وتتضمن تلك الفرق إلى الفرق الـ (١٦) المرشحة للعب في البطولة دون لعب في الأدوار التمهيديّة ، والتي تم تصنيفها أيضاً وفقاً لقوتها ومستوى أدائها الرياضي ، ومن ثم رتبته من ١ - ١٦ .

وبذلك تلعب الفرق الـ (٣٢) مبارياتها في البطولة وفقاً لنظام الترشيح وبطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة وذلك وفقاً للجدول ، حتى يتحدد الفائز بالبطولة .

#### ب - طريقة خروج المغلوب من مرتين .

تسمح تلك الطريقة باستمرار الفريق في لعب المباريات حتى يهزم مرتين سواء كانت المرتين متتاليتين أو غير متتاليتين .

وبذلك تتيج طريقة خروج المغلوب من مرتين فرصتين لإستمرار الفريق في المسابقة ، كما تتيج للفريق فرصة الفوز بالبطولة حتى لو أنه سبق له الهزيمة لمرة واحدة .

وبذلك تختلف تلك الطريقة إختلافاً واضحاً عن طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة ، كما تختلف عن نظام الفوز بالتفضية .

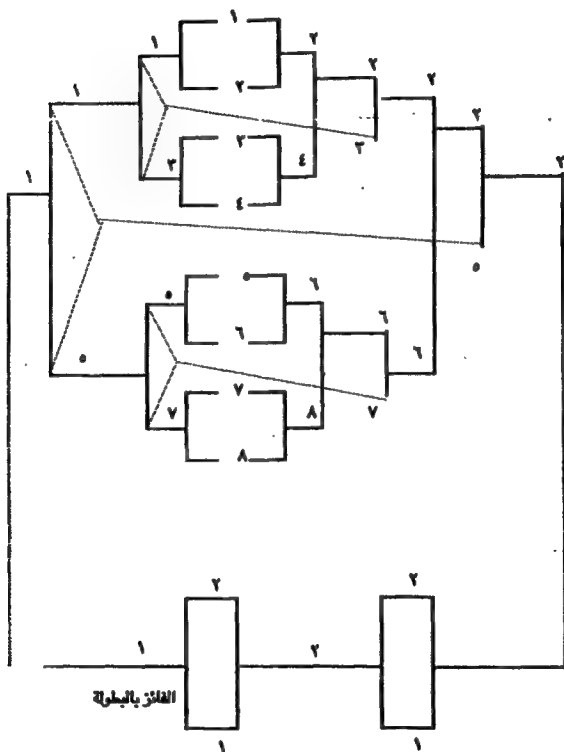
### خطوات تنظيم طريقة خروج المغلوب من مرتين .

- رسم أقواس تعادل عدد الفرق على أن يتم وضع كل فريقين معاً فى قوس واحد .
- إجراء قرعة بين الفرق .
- وضع نتيجة سحب القرعة على الأقواس .
- تستمر الفرق الفائزة فى اللعب - تكون على يسار الجدول - والفرق التى هزمت مرة واحدة - تكون على يمين الجدول .
- الفريق الذى يهزم من ناحية يسار الجدول - وذلك يعنى أنه لم يكن له هزيمة سابقة - فإنه ينتقل إلى يمين الجدول ليلعب مع أحد الفرق المهزومة لمرة واحدة وذلك من خلال عمل مثلث متقطع الخطوط .
- إستبعاد الفريق الذى يهزم مرتين سواء متتاليتين أو غير متتاليتين .
- يستمر لعب المباريات حتى تنتهى البطولة بفوز فريق واحد وهو الفريق الذى لم ينل هزيمة واحدة أثناء البطولة أو نال هزيمة واحدة من قبل ثم فاز فى المباراة النهائية .
- يمكن إستخدام نظام التفضية .
- لا يفضل إستخدام نظام الترشيح أو تصنيف الفرق .

# نموذج لطريقة خروج المفلوب من مرتين لعدد (٨) فرق :

مهندس

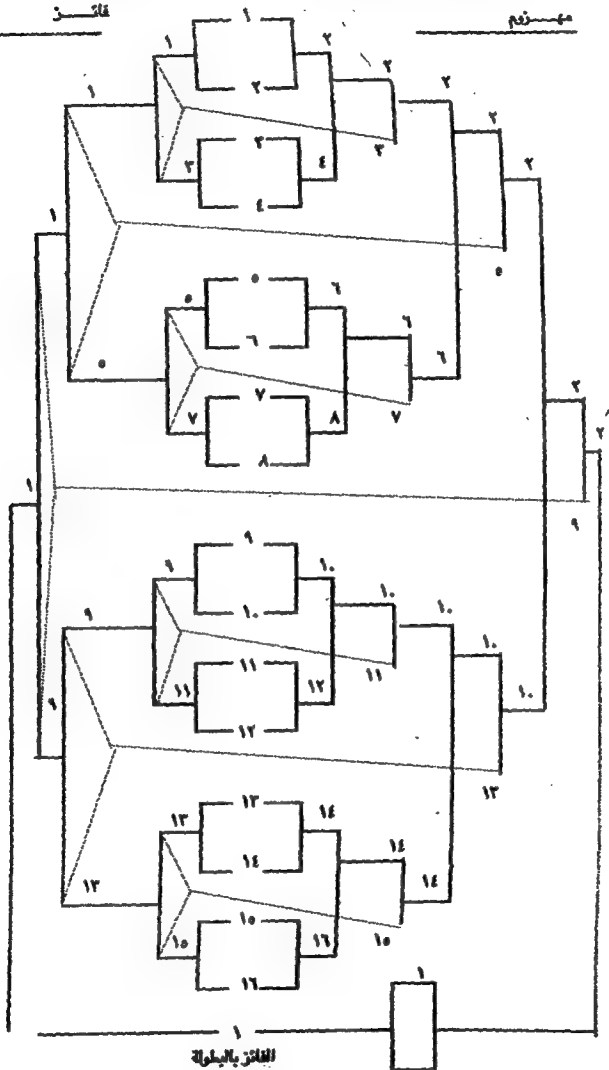
فائز



# نموذج لطريقة خروج المغلوب من مرتين لعدد (١٦) فريقاً :

فائز

موسم



الفائز بالبطولة

## طريقة إحتساب عدد مباريات البطولة :

لإحتساب عدد مباريات البطولة التي يتم تنظيمها بطريقة خروج المغلوب من مرتين ، فإنه يتم إستخدام القانون التالي :

$$\text{عدد المباريات} = ٢ (ن - ١) \text{ أو } ٢ (ن - ١) + ١$$

ويُستخدم القانون الأول وهو  $٢ (ن - ١)$  لحساب عدد المباريات في حالة واحدة وهي أن جميع الفرق قد هزمت مرة واحدة على الأقل، عدا الفريق الفائز بالبطولة لم يهزم .

ويُستخدم القانون الثاني  $٢ (ن - ١) + ١$  في حالة أن جميع الفرق قد هزمت مرة واحدة على الأقل بما فيها الفريق الفائز بالبطولة :

وفي النموذج الموضح لطريقة خروج المغلوب من مرتين لعدد (٨) فرق استخدم القانون :  $٢ (ن - ١) + ١$  وذلك لأن الفريق الفائز بالبطولة سبق له الهزيمة في مباراة .

$$\text{عدد المباريات} = ٢ (ن - ١) + ١$$

$$= ٢ (٨ - ١) + ١$$

$$= ١ + (٧ \times ٢)$$

$$= ١٤ + ١$$

$$= ١٥ \text{ مباراة}$$

وفي النموذج الموضح لطريقة خروج المغلوب من مرتين لعدد (١٦) فريقاً استخدم القانون :  $٢ (ن - ١)$  وذلك لأن الفريق الفائز بالبطولة لم يهزم قط .

بذلك يكون عدد المباريات =  $2(1 - 1)$

=  $2(1 - 16)$

=  $2 \times 15$

= 30 مباراة .

### إرشادات هامة :

- يمكن تمييز الفريق المهزوم لمرة واحدة بعلامة أسفل رقم الفريق مثل (٣) يصبح (٣) وكذلك يمكن تمييز الفريق الذي يهزم مرتين بعلامتين مثل (٣) .  
ويترك الفريق الفائز بدون علامات .

- يُستخدم نظام الإستبقاء وفقاً لاستخداماته في طريقة خروج المغلوب من مرة واحدة بإستثناء واحد وهو خروج الفريق بعد هزيمتين متتاليتين أو غير متتاليتين .

- طريقة خروج المغلوب من مرتين لا تتناسب في إستخدامها مع المسابقات الفرية ، وذلك لأنه عادةً يكون عدد المشتركين كبير جداً مما يصعب معه إجراء أو تنظيم البطولة بهذه الكيفية .

### ثانياً : طريقة الدوري :

تُعد طريقة الدوري من أكثر الطرق المستخدمة في تنظيم المسابقات الرياضية ، بل تُعد أكثر الطرق شيوعاً لما لها من مزايا عديدة .

وطريقة الدوري تعنى أن يلعب كل فريق مشترك في البطولة مع جميع الفرق الأخرى . وقد يكون الدوري كاملاً بمعنى أن يلتقى كل فريق بجميع الفرق المشتركة مرتين ، أحدهما على ملعبه والأخرى على ملعب الفرق المنافسة . وقد يكون الدوري غير كامل ، وهو ما يطلق عليه نصف دوري ، وذلك يعنى أن الفريق يلعب مع الفرق الأخرى المشتركة في المسابقة مرة واحدة .



## أهم إيجابيات طريقة الدوري :

- أكثر طرق تنظيم المباريات أو المسابقات عدلاً وتكافؤاً في الفرص .
- تمكن كل فريق من اللعب مع جميع الفرق المشتركة في المسابقة مما يزيد من فرص الإحتكاك ورفع مستوى أداء الفرق .
- تناسب طرق وطبيعة التدريب .
- يستمر التنافس بين الفرق حتى نهاية المسابقة .
- تتيح الفرص لكل فريق لتعويض النقاط التي يفقدها أثناء المسابقة .
- تسمح بتقويم الفرق المشتركة في المسابقة وفقاً لنتائجها ومستواها بطريقة دقيقة وموضوعية .
- تقلل من تدخل الحظ في تحديد الفريق الفائز بالبطولة .
- تتيح الفرص للمدربين في تغيير خطط اللعب وتطبيق وتجريب للخطط المختلفة.
- تتيح الفرص للمدربين لإشتراك أكبر عدد من اللاعبين في المباريات وأيضاً لعلاج الإصابات .
- تقلل من التوتر العصبي للاعبين والناجم عن القلق والخوف من الهزيمة أو الإستهتاد من البطولة كما في طريقة خروج المغلوب .
- تسمح بتجديد فرق الدوري بإنتظام نتيجة لنظام صعود وهبوط الفرق وفقاً للائحة المنظمة للبطولة .
- تتيح للمدربين فرصة دراسة مستوى الأداء البدني والمهاري والخططي للفرق الأخرى .

## أهم سلبيات طريقة الدوري :

- تتطلب وقتاً طويلاً لإتمام المسابقة .
- لا تناسب مع إشتراك عدد كبير من الفرق أو المنافسين .
- تحتاج إلى إمكانات مادية وبشرية وفيرة .
- صعوبة تنفيذها وإنهائها في الوقت المناسب والمحدد إذا كان عدد الفرق كبيراً .

## خطوات تنظيم طريقة الدورى .

لتنظيم المباريات بإستخدام طريقة الدورى يجب إتباع الخطوات التالية :

- تحديد أسلوب تنظيم الدورى .
- رسم الجدول وتحديد أوقات اللعب .
- إجراء القرعة .
- تحديد لقاءات الفرق فى كل يوم .
- تسجيل النتائج .

ولتنظيم المباريات بطريقة الدورى توجد عدة أساليب يتم استخدامها وهى :

- إستخدام الرقم الثابت .
- إستخدام الرقم المتحرك .
- الإستبقاء .

نماذج لتنظيم المباريات بطريقة الدورى بإستخدام الرقم الثابت  
والرقم المتحرك والإستبقاء :

ولما يلى نوضح نماذج لتنظيم المباريات بطريقة الدورى بإستخدام الرقم الثابت  
والرقم المتحرك والإستبقاء .

نموذج لطريقة الدوري باستخدام الرقم القابل لعدد (٨) فرق :

الميزان	النصف الأول من الدوري						
	الدور الأول	الدور الثاني	الدور الثالث	الدور الرابع	الدور الخامس	الدور السادس	بداية النصف الثاني
٨-١	٧-١	٦-١	٥-١	٤-١	٣-١	٢-١	
٧-٢	٦-٨	٥-٧	٤-٦	٣-٥	٢-٤	٨-٣	
٦-٣	٥-٢	٤-٨	٣-٧	٢-٦	٨-٥	٧-٤	
٥-٤	٤-٣	٣-٢	٢-٨	٨-٧	٧-٦	٦-٥	

١ - يرسم جدول المباريات وتسحب القرعة ويتم وضع نتيجة القرعة في عمودين : العمود الأول يضم الفرق (١) ، (٢) ، (٣) ، (٤) ، وتلك الفرق تكون مرتبة من ١ - ٤ من أعلى العمود . أما العمود الثاني فإنه يضم الفرق (٥) ، (٦) ، (٧) ، (٨) وتلك الفرق تكون مرتبة من ٨ - ٥ من أسفل العمود .

٢ - يثبت رقم (١) في مكانه على قمة العمود الأول حتى نهاية المسابقة .

٢ - تقوم الفرق الأخرى - ما عدا رقم (١) - بالدوران دورة واحدة في إتجاه عقرب الساعة لتحديد مباريات كل دور .

٤ - في الدور الأول يتقابل الفريق (١) مع (٨) ، (٢) مع (٧) ، (٣) مع (٦) ، (٤) مع (٥) .

٥ - في الدور الثاني يحتل الرقم (٨) مكان الرقم (٢) ، ورقم (٢) محل رقم (٢) ، ورقم (٣) مكان رقم (٤) ، ورقم (٤) محل رقم (٥) ، ورقم (٥) مكان رقم (٦) ، ورقم (٦) محل رقم (٧) ، ورقم (٧) مكان رقم (٨) نتيجة لدوران الفرق الأخرى - عدا رقم (١) - دورة واحدة في إتجاه عقرب الساعة، وبذلك تكون مباريات الدور الثاني هي (١) مع (٧) ، (٨) مع (٦) (٢) مع (٥) ، (٣) مع (٤) .

٦ - تحدد مباريات الدور الثالث والرابع والخامس والسادس والسابع بالطريقة السابقة .

٧ - بذلك تكون مباريات النصف الأول من الدورى قد إنتهت .

٨ - تتقدم دورة أخرى ( دورة الميزان ) نجد أن مبارياتها مطابقة لمباريات الدور الأول وتُعد بداية النصف الثاني من الدورى .

٩ - نكرر المباريات بترتيب تواجدتها في جدول المباريات الموضوع للنصف الأول ابتداءً من الدور الأول وحتى الدور السابع مع تغيير الملعب التي أقيمت عليه المباراة لكل فريق .

وبذلك يصبح الدور الأول من النصف الثاني من الدورى يشمل لقاءات فرق (٨) مع (١) ، (٧) مع (٢) ، (٦) مع (٣) ، (٥) مع (٤) وذلك يعنى أن المباريات سوف تقام على ملعب الفريق الأول .

١. - كذلك الأتوار الأخرى حتى تكون مباريات الدور السابع هي (٢) مع (١) ، (٨) مع (٣) ، (٧) مع (٤) ، (٦) مع (٥) وذلك يعنى أن اللاعب (٢) ، (٨) ، (٧) ، (٦) سوف يجرى علي كل منهم المباراة

نموذج لطريقة الدورى بإستخدام الرقم المتحرك لعدد (٨) فرق :

الدور الأول	الدور الثاني	الدور الثالث	الدور الرابع	الدور الخامس	الدور السادس	الدور السابع	الميزان
٨-١	٧-١	٨-٧	٦-٧	٨-٦	٥-٦	٨-٥	٤-٥
٧-٢	٦-٢	٦-١	٥-١	٥-٧	٤-٧	٤-٦	٢-٦
٦-٣	٥-٣	٤-٢	٤-٢	٤-١	٣-١	٣-٧	٢-٧
٥-٤	٤-٨	٤-٣	٣-٨	٣-٢	٢-٨	٢-١	١-٨

تنظيم المسابقات بطريقة الدورى بإستخدام الرقم المتحرك لا يختلف من إستخدام الرقم الثابت سوى فى :

- تحريك الرقم المتحرك (٨) فى الدور الثانى من أعلا العمود الثانى إلى أسفل العمود الأول ، ثم ينتقل فى الدور الثالث من أسفل العمود الأول

- وهكذا يتم تبادل الرقم المتحرك (٨) من أعلا العمود الثاني إلى أسفل العمود الأول ومن أسفل العمود الأول إلى أعلا العمود الثاني حتى تنتهى أدوار المسابقة .

- وفى حالة تحريك الرقم المتحرك (٨) من أعلى العمود الثاني إلى أسفل العمود الأول يتحرك الرقم الذى حل مكانه الرقم المتحرك إلى اليسار (نهاية العمود الثاني) بينما تصعد أرقام العمود الثاني درجة لأعلى .

- فى حالة تحريك الرقم المتحرك (٨) من أسفل العمود الأول إلى أعلى العمود الثاني يتحرك الرقم الذى حل مكانه الرقم المتحرك إلى اليمين (بداية العمود الأول) بينما تهبط أرقام العمود الأول درجة إلى أسفل .

- وبذلك يتضح أن تنظيم الدورى باستخدام الرقم المتحرك لا يختلف عن استخدام الرقم الثابت سوى فى تحريك رقم معين ، ويكون وضع الرقم المتحرك أعلى العمود الثاني أو أعلى اليسار فى الأتوار الفردية ( الدور الأول ، الثالث ، الخامس ... ) بينما يكون أسفل العمود الأول أو أسفل اليمين فى الأتوار الزوجية ( الدور الثاني ، الرابع ، ، السادس ، الثامن ..... ) .

## نموذج لطريقة الدورى بإستخدام الرقم الثابت لعدد (٩) فرق :

إذا كان عدد الفرق المشتركة فى البطولة فورياً ٢ ، ٥ ، ٧ ، ٩ ..... يجب

إضافة فريق واحد وهمى (ى) . وذلك يُعرف بنظام الإستبقاء فى طريقة الدورى .

ويفضل أن يكون الفريق المستبقى هو الرقم الثابت أو الرقم المتحرك .

الميزان	الدور التاسع	الدور الثامن	الدور السابع	الدور السادس	الدور للخامس	الدور الرابع	الدور الثالث	الدور الثاني	الدور الاول
٩-ي	١-ي	٢-ي	٣-ي	٤-ي	٥-ي	٦-ي	٧-ي	٨-ي	٩-ي
٨-١	٩-٢	١-٣	٢-٤	٣-٥	٤-٦	٥-٧	٦-٨	٧-٩	٨-١
٧-٢	٨-٣	٩-٤	١-٥	٢-٦	٣-٧	٤-٨	٥-٩	٦-١	٧-٢
٦-٣	٧-٤	٨-٥	٩-٦	١-٧	٢-٨	٣-٩	٤-١	٥-٢	٦-٣
٥-٤	٦-٥	٧-٦	٨-٧	٩-٨	١-٩	٢-١	٣-٢	٤-٣	٥-٤

نموذج لطريقة الدورى بإستخدام الرقم المتحرك لعدد (٩) فرق :

الميزان	الدور التاسع	الدور الثامن	الدور السابع	الدور السادس	الدور الخامس	الدور الرابع	الدور الثالث	الدور الثاني	الدور الأول
٥-٦	٦-٦	٦-٧	٦-٧	٧-٨	٨-٨	٨-٩	٩-٩	٩-١	١-١
٤-٧	٥-٧	٥-٨	٦-٨	٦-٩	٧-٩	٧-١	٨-١	٨-٢	٩-٢
٣-٨	٤-٨	٤-٩	٥-٩	٥-١	٦-١	٦-٢	٧-٢	٧-٣	٨-٣
٢-٩	٣-٩	٣-١	٤-١	٤-٢	٥-٢	٥-٣	٦-٣	٦-٤	٧-٤
١-١	٢-١	٢-٢	٣-٢	٣-٣	٤-٣	٤-٤	٥-٤	٥-٥	٦-٥

: طريقة إحتساب عدد مباريات البطولة :

إحتساب عدد مباريات البطولة التى يتم تنظيمها بطريقة الدورى فائته يتم  
إستخدام القانون التالى لإحتساب عدد مباريات الدورى الكامل : ن (ن - ١)  
فإذا كان عدد الفرق المشتركة فى البطولة (٨) يكون عدد المباريات :  
$$٥٦ = ٧ \times ٨ = (١ - ٨) ٨$$

وإذا كان عدد الفرق (٩) يكون عدد المباريات  $٨ \times ٩ = (١ - ٩) \times ٩$   
 $٧٢ =$



أما إذا كان الدوري من دور واحد - نصف دوري - فإنه يستخدم في حساب عدد المباريات القانون التالي :  $n(n-1)$

٢

فإذا كان عدد الفرق المشتركة في البطولة (٦) يكون عدد المباريات :

$$١٥ = \frac{٥ \times ٦}{٢} = \frac{(٦-١) \times ٦}{٢}$$

وإذا كان عدد الفرق المشتركة في البطولة (٩) يكون عدد المباريات :

$$٣٦ = \frac{٨ \times ٩}{٢} = \frac{(٩-١) \times ٩}{٢}$$

ثالثاً : طريقة المزج أو الخلط :

أن طريقة المزج أو الخلط تستخدم طرق تنظيم المباريات الأخرى . فهي مزيج ر خلط من طريقتين أو أكثر ، أى أنه يمكن تنظيم البطولة أو المسابقة بطريقتين تم الإعتماد عليهما أو بكثر وذلك لتحديد الفائز بالبطولة .

ونشير أن أكثر البطولات الدولية والاولمبية والعالمية يتم تنظيم مسابقاتها إستخدام طريقة المزج بإستخدام طريقتى خروج المغلوب من مرة واحدة والدورى .

## أهم إيجابيات طريقة المزج .

- تسمح بإشتراك أكبر عدد من الفرق أو المنافسين في المسابقة أو البطولة .
- لا تستغرق وقتاً طويلاً نسبياً .
- تتيح الفرص لأن يلعب كل فريق عدداً مناسباً من المباريات قبل الإستهزاء من المنافسة .
- تحقيق مبدأ العدالة وتكافؤ الفرص .
- تتيح الفرص لتوزيع الفرق على المجموعات وفقاً لمستواها الرياضي وتقاربه .
- تسمح بتقويم الفرق بطريقة موضوعية طبقاً لنتائجها .
- الاستفادة من إيجابيات طرق تنظيم المباريات الأخرى .

## نماذج لتنظيم المباريات بطريقة المزج :

فيما يلي توضيح لأهم النماذج المستخدمة في تنظيم المباريات بطريقة المزج .

### نموذج لطريقة المزج لعبد (١٠) فرق :

- يتم تقسيم الفرق إلى مجموعتين بحيث يكون عدد الفرق في كل مجموعة (٥) وذلك من خلال إجراء قرعة .
- تجرى قرعة بين فرق كل مجموعة لتحديد مبارياتها في الدور الأول من المباريات مع مراعاة إستخدام نظام الإستهزاء ، وتثبيت (ى) وفقاً لطريقة الدورى (نصف دورى) .
- يتحدد لقاء كل فريقين في كل مجموعة وفقاً لما يوضحه جدول المباريات التالى :

المجموعة الأولى					
العدد	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
	٥-٣	٤-٣	٣-٣	٣-٣	٣-٣
	٤-١	٣-٥	٣-٤	٣-٣	٥-٢
	٣-٢	٣-١	١-٥	٥-٤	٤-٢

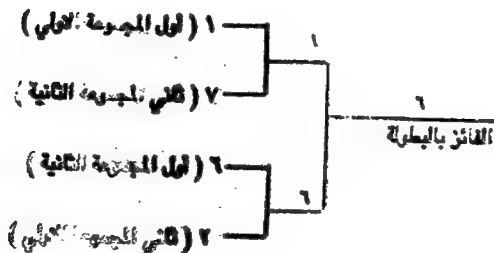
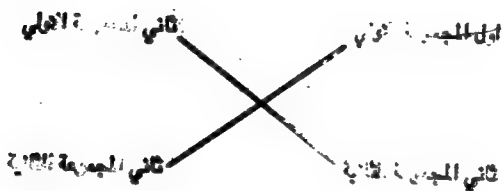
المجموعة الثانية					
العدد	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
	١٠-٣	٩-٣	٨-٣	٧-٣	٦-٣
	٩-١	٨-١٠	٧-٩	٦-٨	١-٧
	٨-٧	٧-١	٦-١٠	١-٩	٩-٨

- بعد إنتهاء الدور الرابع يكون كل فريق قد لعب جميع مبارياته وتحسب نتائجه .

- نفترض أن أول المجموعة الأولى هو (١) والثاني هو (٢) . بينما كان الفريق (١) هو أول المجموعة الثانية وأن الفريق (٧) هو الثاني .

- وفقاً لللائحة المنظمة للبطولة يتم تنظيم مباريات بين الفرق الأربعة الأولى وهما الأولى والثاني في كل مجموعة ، وذلك بخروج المظلوب من مرة واحدة . وأن يكون اللقاء أول المجموعة الأولى مع ثان المجموعة الثانية وأول المجموعة الثانية مع ثان المجموعة الأولى .

- وتكون المباراة النهائية بين الفائزين في اللقائين السابقين ، وإذا فترض بلتها سوف يكون بين الفريقين (١) - (١) وأن الفريق الفائز بالبطولة هو (١) . والشكل التالي يوضح ذلك .



## نموذج لطريقة المزج لعدد (١٢) فريقاً

الدور	المجموعة الأولى				
	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
	١-١	٥-١	٤-١	٣-١	٢-١
	٥-٢	٤-٢	٣-٥	٢-٤	١-٢
	٤-٣	٣-٢	٢-٦	١-٥	٥-٤

الدور	المجموعة الثانية				
	الأول	الثاني	الثالث	الرابع	الخامس
	١٢-٧	١١-٧	١٠-٧	٩-٧	٨-٧
	١١-٨	١٠-١٢	٩-١١	٨-١٠	١٢-٩
	١٠-٩	٩-٨	٨-١٢	١٢-١١	١١-١٠

- تقسم الفرق من خلال إجراء قرعة بينها إلى مجموعتين ، وبحيث تضم كل مجموعة (٦) فرق .
- تجرى قرعة بين فرق كل مجموعة لتحديد اللقاءات بينها في الدور الأول من المباريات مع مراعاة إستخدام نظام الرقم الثابت لطريقة الدوري (نصف دوري) .
- تتحدد لقاءات الفرق في المجموعتين وفقاً لما يوضحه النموذج .
- بإنتهاء مباريات الدور الرابع تكون نتائج الفرق قد تحدد ترتيبها داخل المجموعة .
- نفترض أن الفريق (١) قد جاء في أول الترتيب لمجموعته وأن الفريق (٦) قد جاء في آخر الترتيب ، بينما كان أول المجموعة الثانية هو الفريق (٧) وجاء الفريق (٨) في الترتيب الثاني .....

تجرى مباراة بين فريقى المجموعتين بحيث يتقابل أول كل مجموعة معاً وثان كل مجموعة معاً ..... وهكذا يتم اللقاء بين كل فريقين احتل كل منهما نفس الترتيب فى مجموعة وذلك لتحديد الترتيب النهائى للمسابقة . وبذلك يكون الفائز بالبطولة هو أحد الفريقين (١) أو (٧) وذلك كما هو موضح بالشكل التالى :

الترتيب	المجموعة الاولى	المجموعة الثانية	الترتيب النهائى
الأول	١	_____	٧ الأول والثانى
الثانى	٢	_____	٨ الثالث والرابع
الثالث	٣	_____	٩ الخامس والسادس
الرابع	٤	_____	١٠ السابع والثامن
الخامس	٥	_____	١١ التاسع والعاشر
السادس	٦	_____	١٢ الحادى عشر والثانى عشر

نموذج لطريقة المزج لعدد (١٦) فريقاً :

المجموعة الثانية			الدور
الثالث	الثاني	الأول	
٦ - ٥	٧ - ٥	٨ - ٥	
٨ - ٧	٦ - ٨	٧ - ٦	

المجموعة الأولى			الدور
الثالث	الثاني	الأول	
٢ - ١	٣ - ١	٤ - ١	
٤ - ٢	٢ - ٤	٣ - ٢	

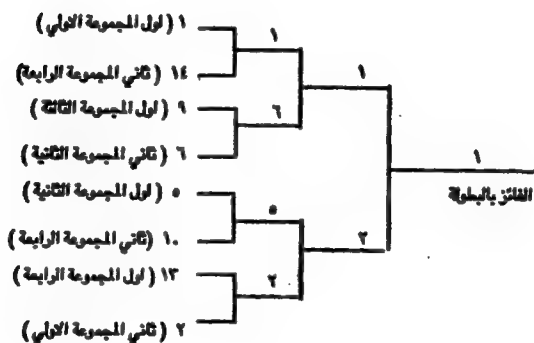
المجموعة الرابعة			الدور
الثالث	الثاني	الأول	
١٤ - ١٣	١٥ - ١٣	١٦ - ١٣	
١٦ - ١٥	١٤ - ١٦	١٥ - ١٤	

المجموعة الثالثة			الدور
الثالث	الثاني	الأول	
١٠ - ٩	١١ - ٩	١٢ - ٩	
١٢ - ١١	١٠ - ١٢	١١ - ١٠	

- تقسم الفرق إلى أربع مجموعات مع مراعاة تكافؤها إن أمكن ذلك من خلال توزيع الفرق القوية على المجموعات الأربعة ، ثم إجراء القرعة .
- نفترض أن نتيجة القرعة كانت وفقاً لما هو محدد بجداول المباريات .
- يقام بين فرق كل مجموعة مسابقة باستخدام طريقة الدورى من مرة واحدة ( نصف دورى ) وذلك لتحديد أول وثان كل مجموعة .

— وبذلك سوف يتم تحديد (أ) فرق لتشارك في الأنوار النهائية للبطولة والتي سوف تقام مبارياتها بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة ووفقاً للائحة المنظمة للبطولة .

والشكل التالي يوضح الفرق الأولى والثانية من كل مجموعة وإقاماتها في المباريات التي تم تنظيمها بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة





# نموذج لطريقة المزج لعدد (٢٤) فريقاً

للمجموعة الثانية			الدور
الثالث	الثاني	الأول	
٦-٥	٧-٥	٨-٥	
٨-٧	٦-٨	٧-٦	

للمجموعة الأولى			الدور
الثالث	الثاني	الأول	
٢-١	٣-١	٤-١	
٤-٢	٢-٤	٣-٢	

للمجموعة الرابعة			الدور
الثالث	الثاني	الأول	
١٤-١٣	١٥-١٣	١٦-١٣	
١٦-١٥	١٤-١٦	١٥-١٤	

للمجموعة الثالثة			الدور
الثالث	الثاني	الأول	
١٠-٩	١١-٩	١٢-٩	
١٢-١١	١٠-١٢	١١-١٠	

للمجموعة السادسة			الدور
الثالث	الثاني	الأول	
٢٢-٢١	٢٣-٢١	٢٤-٢١	
٢٤-٢٣	٢٢-٢٤	٢٣-٢٢	

للمجموعة الخامسة			الدور
الثالث	الثاني	الأول	
١٨-١٧	١٩-١٧	٢٠-١٧	
٢٠-١٩	١٨-٢٠	١٩-١٨	

- يتم تقسيم الفرق إلى (٦) مجموعات بحيث تضم كل منها (٤) فرق ، وذلك من خلال القرعة .
- يتم تحديد مباريات الدورى ( نصف دورى ) باستخدام نظام الرقم الثابت .
- ونفترض أن اللقاءات هي كما هو موضح بالنموذج وذلك لكل مجموعة .
- بعد انتهاء مباريات الدور الثالث يتم تحديد الفريق الأول والثانى فى كل مجموعة .
- ووفقاً للائحة المنظمة للبطولة يتم إجراء مباريات بين تلك الفرق بنظام الدورى ( نصف دورى ) مرة أخرى .
- يتم تقسيم الفرق الاثنى عشر إلى أربع مجموعات وذلك وفقاً لما تحدده اللائحة .
- يتم تنظيم المباريات باستخدام نظام الاستبقاء لكل مجموعة نظراً لأن كل مجموعة تضم (٣) فرق وذلك وفقاً لما هو موضح بالاشكال التالية :

المجموعة	الأول	مجموعات الدور الثانى	الثانى
الأولى	١		٢
الثانية	٥		٦
الثالثة	٩		١٠
الرابعة	١٣		١٤
الخامسة	١٧		١٨
السادسة	٢١		٢٢

المجموعة الثانية			
الدور	الأول	الثاني	الثالث
	١٠ - ٥	٥ - ٥	٢ - ٥
	٥ - ٢	٢ - ١٠	١٠ - ٥

المجموعة الأولى			
الأول	الثاني	الثالث	
٩ - ٦	٦ - ١	١ - ٦	
٦ - ٩	١ - ٩	٩ - ٦	

المجموعة الرابعة			
الدور	الأول	الثاني	الثالث
	٢٢ - ١٧	١٧ - ١٤	١٤ - ١٤
	١٧ - ١٤	١٤ - ٢٢	٢٢ - ١٧

المجموعة الثالثة			
الأول	الثاني	الثالث	
٢١ - ١٨	١٨ - ١٣	١٣ - ١٣	
١٨ - ٢١	١٣ - ٢١	٢١ - ١٨	

بعد انتهاء مباريات الدور الثالث تكون نتائج وترتيب الفرق قد تحدد داخل كل مجموعة .

- يتم إختيار الفرق التي إحتلت الترتيب الأول في كل مجموعة لتقام بينها دورة رباعية بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة ، وذلك كما تنص عليه اللائحة المنظمة للبطولة لتحديد الفائز بالبطولة . وذلك كما هو موضح في الشكل التالي :



## نموذج آخر لطريقة المرح لعدد (٢٤) فريقاً :

- يتم تقسيم الفرق إلى ست مجموعات بحيث يضم كل منها (٤) فرق ، وذلك وفقاً لنتائج القرعة .
- تنظيم المباريات بين فرق كل مجموعة بطريقة الدورى ( نصف دورى ) وينتظام الرقم الثابت .
- نفترض أن نتائج القرعة والمباريات هي وفقاً لما توضحه الجداول التالية :

المجموعة الثانية			
الدور	الأول	الثاني	الثالث
	٨ - ٥	٧ - ٥	٦ - ٥
	٧ - ٦	٦ - ٨	٨ - ٧

المجموعة الأولى			
الدور	الأول	الثاني	الثالث
	٤ - ١	٣ - ١	٢ - ١
	٣ - ٢	٢ - ٤	٤ - ٣

المجموعة الرابعة			
الدور	الأول	الثاني	الثالث
	١٦ - ١٣	١٥ - ١٣	١٤ - ١٣
	١٥ - ١٤	١٤ - ١٦	١٦ - ١٥

المجموعة الثالثة			
الدور	الأول	الثاني	الثالث
	١٢ - ٩	١١ - ٩	١٠ - ٩
	١١ - ١٠	١٠ - ١٢	١٢ - ١١

المجموعة السادسة			
الدور	الأول	الثاني	الثالث
	٢٤ - ٢١	٢٣ - ٢١	٢٢ - ٢١
	٢٣ - ٢٢	٢٢ - ٢٤	٢٤ - ٢٣

المجموعة الخامسة			
الدور	الأول	الثاني	الثالث
	٢٠ - ١٧	١٩ - ١٧	١٨ - ١٧
	١٩ - ١٨	١٨ - ٢٠	٢٠ - ١٩

- يتم إختيار الفريق الأول والثانى من كل مجموعة وبذلك يكون لدينا (١٢) فريقاً ، ثم يحدد المركز الثالث فى كل مجموعة لإختيار (٤) أفضل فرق من بينهم ، وبذلك يصبح عدد الفرق (١٦) . والشكل التالى يوضح ذلك :

المجموعة	الأول	المجموعات الجديدة	الثانى
الأولى	١		٢
الثانية	٥		٦
الثالثة	٩		١٠
الرابعة	١٣		١٤
الخامسة	١٧		١٨
السادسة	٢١		٢٢
ثانى أفضل ثالث	٧		١٥ رابع أفضل ثالث
أول أفضل ثالث	٣		١١ ثالث أفضل ثالث

- يتم تقسيم تلك الفرق الـ (١٦) إلى (٤) مجموعات بحيث تتكون كل مجموعة من (٤) فرق وبحيث يتم تكوين المجموعات الأربعة وفقاً لما يلى :

المجموعة الأولى تضم ————— أول المجموعة الأولى  
ثانى المجموعة الثالثة ١٠

١٧	أول المجموعة الخامسة	
١٥	ثالث المجموعة الرابعة	رابع أفضل مركز ثالث
٥	أول المجموعة الثانية	المجموعة الثانية تضم ———
١٤	ثاني المجموعة الرابعة	
١٧	أول المجموعة الخامسة	
١١	ثالث المجموعة الثالثة	ثالث أفضل مركز ثالث
٢	ثاني المجموعة الأولى	المجموعة الثالثة تضم ———
٩	أول المجموعة الثالثة	
١٨	ثاني المجموعة الخامسة	
٧	ثالث المجموعة الثانية	ثاني أفضل مركز ثالث
٦	ثاني المجموعة الثانية	المجموعة الرابعة تضم ———
١٣	أول المجموعة الرابعة	
٢٢	ثاني المجموعة السادسة	
٢	ثالث المجموعة الأولى	أول أفضل مركز ثالث

يتم تنظيم مباريات بين فرق الأربع مجموعات بطريقة النودى ( نصف نودى )  
 وذلك وفقاً للائحة تنظيم البطولة . كما يتم إستخدام نظام الرقم الثابت فى إعداد  
 جدول المباريات لكل مجموعة . والشكل التالى يوضح ذلك :

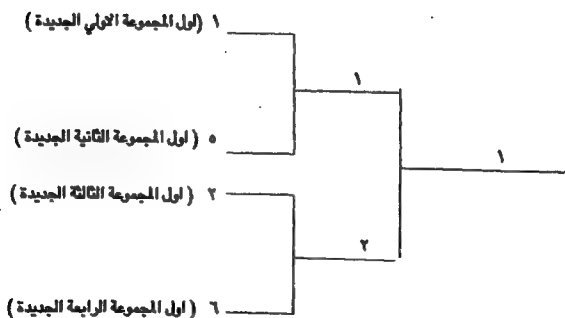
المجموعة الثانية			الدور
الأول	الثاني	الثالث	
١١ - ٥	١٧ - ٥	١٤ - ٥	
١٧ - ١٤	١٤ - ١١	١١ - ١٧	

المجموعة الأولى			الدور
الأول	الثاني	الثالث	
١٥ - ١	١٧ - ١	١٠ - ١	
١٧ - ١٥	١٠ - ١٥	١٥ - ١٧	

المجموعة الرابعة			الدور
الأول	الثاني	الثالث	
٢ - ٦	٢٢ - ٦	١٣ - ٦	
٢٢ - ١٣	١٣ - ٢	٢ - ٢٢	

المجموعة الثالثة			الدور
الأول	الثاني	الثالث	
٧ - ٢	١٨ - ٢	٩ - ٢	
١٨ - ٩	٩ - ٧	٧ - ١٨	

- في ضوء نتائج الفرق يتم اختيار الفريق الفائز بقيمة مجموعته ، وبذلك يتحدد أربع فرق لتشارك في الأدوار النهائية .
- يتم تنظيم المباريات بعد ذلك بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة لتحديد الفائز بالبطولة . والشكل التالي يوضح ذلك :



## طريقة إحتساب عدد مباريات البطولة .

يتم استخدام القوانين المرتبطة بكل طريقة كالمعتاد لحساب عدد مباريات البطولة وفقاً لنوع الطرق المستخدمة فى عملية تنظيم البطولة . وحيث يتم أولاً حساب عدد المباريات بطريقة ..... ثم حساب عدد المباريات بطريقة ..... وهكذا، وأخيراً يتم جمع عدد تلك المباريات لحساب عدد مباريات البطولة ككل :

فى النموذج لطريقة المزج لعدد (١٠) فرق تم تقسيم الفرق إلى مجموعتين يضم كل منها (٥) فرق . ولقد أجريت المباريات بينهم بطريقة الدورى (نصف دورى) .

ن (ن - ١)

ولحساب عدد المباريات نستخدم القانون التالى :

$$١٠ = \frac{٤ \times ٥}{٢} = \frac{(١ - ٥) ٥}{٢} =$$

إذا عدد مباريات المجموعتين =  $٢ \times ١٠ = ٢٠$

ولحساب عدد مباريات الأربع فرق التى اشتركت فى الدورة النهائية لتحديد الفائز بطريقة خروج المغلوب من مرة واحدة نستخدم القانون التالى : (ن - ١)

$$٣ = ١ - ٤ =$$

وبذلك يكون العدد الكلى لمباريات البطولة هو  $٢٠ + ٣ = ٢٣$

## رابعاً : طريقة التحدى :

إحدى طرق تنظيم المباريات والمنافسات وتستخدم أساساً فى تنظيم المنافسات الفربية كما فى ألعاب المضرب والمنازلات الفربية ويتم تنظيم طريقة التحدى بطريقتين وهما :

- طريقة السلم .
- طريقة الهرم .



## أولاً : طريقة السلم

• - يتم تحديد عدد المتنافسين .

- يرتب المنافسين فى سلم المسابقة بعضهم فوق بعض وذلك وفقاً لكفاء المنافس بحيث يتم وضع أفضل المنافسين فى المستوى الرياضى فى أعلى درجة فى السلم ( قمة التنظيم ) بينما يحتل المنافس الثانى فى المستوى الدرجة التالية ... وهكذا حتى يكون المنافس الأقل فى المستوى الرياضى فى آخر درجة من درجات السلم .

- أو يرتب المنافسين فى سلم المسابقة وفقاً لنتائج قرعة يتم سحبها ، وفى هذه الحالة يحتل المنافس الأول فى عملية سحب القرعة أول درجة عطوية فى السلم وكذلك يتم تسكين المنافس الذى جاء الثانى فى سحب القرعة فى الدرجة التالية .... وهكذا حتى يحتل الدرجة الأخيرة من السلم المنافس الذى جاء اسمه فى السحب الأخير فى عملية القرعة .

- لكل منافس الحق فى تحدى المنافس الأعلى منه فى السلم بمعنى أن التحدى يبدأ من أسفل لأعلى ويستمر تبادل المراكز أى صعود وهبوط المنافسين وفقاً للنتائج .

- يستمر التحدى دون التمكن من إنهاء المنافسة إلا فى حالة تحديد المنظمين لوقت أو لعدد من المنافسات يمكن عندها إنهاء المسابقة .

- تخضع تلك المسابقات للوائح والقوانين التى يحددها المسئولين عن التنظيم

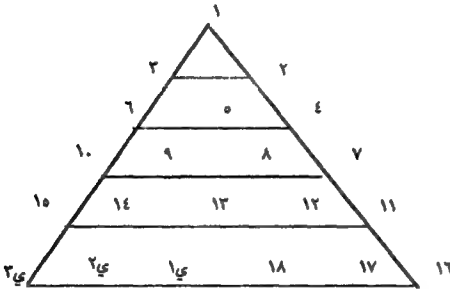
١
٢
٣
٤
٥
٦
٧
٨

## ثانياً : طريقة الهرم :

أن تنظيم المنافسات وفقاً للتصميم الهرمى يسمح بتوسيع قاعدة الإشتراك فى البطولة لأكبر عدد من المنافسين وبالتالي إقامة عدد أكبر من المباريات .

ويسير نظام البطولة بطريقة الهرم وفقاً لنظام طريقة السلم فيما عدا أنه يحق للمنافس أن يتحدى أى لاعب من المستوى الذى يعلوه ، وإذا فاز بالمباراة يتم تبادل المستويات بينهما فيدسعد الفائز إلى المستوى الأعلى ويهبط بالتالى المهزوم إلى المستوى الأدنى .

كما أنه فى حالة هزيمة اللاعب المتحدى لمنافسه فى المستوى الأعلى ، فإنه يبقى فى مكانه ويمكنه أن يتحدى لاعب آخر من المستوى الذى يعلوه .



### إرشادات هامة

- فى طريقة التحدى لا تطبيق قاعدة الإستبقاء .
- فى طريقة التحدى لا تنتهى مباراة بالتعادل ، بل يفوز أحد المنافسين .
- لا يحق للاعب أن يتبارى مع لاعب آخر يشترك معه فى نفس المستوى الهرمى .
- إذا طلب لاعبان من نفس المستوى اللعب مع لاعب معين من المستوى الأعلى

وذلك كما هو متبع فى النظام الهرمى ، فإن من تقدم منهما يطلب اللعب معه مبكراً يكون هو صاحب الحق فى المباراة .

- إذا رغب اللاعب (٤) أن يتبارى مع اللاعب (٣) وفى ذات الوقت طلب أيضاً المنافس رقم (٥) أن يلعب مع (٤) ، فإنه يسمح للاعب (٥) أن يتبارى مع (٤) وذلك لاحتمال فوز (٥) على (٤) . أى يتم تحقيق رغبة اللاعب الذى يحتل الدرجة الأدنى فى السلم .

- لا يحق للاعب المهزوم من منافسه أن يتبارى معه مرة أخرى إلا فى أحد الحالتين وهما :

- فوز اللاعب المهزوم على منافس طلب اللعب معه وهو من المستوى الأدنى .  
- هزيمة المنافس من لاعب يعطوه درجة .

- تنظم طريقة التحدى وفقاً للوائح وقوانين اللعب التى يضعها منظم البطولة .

### خامساً: طريقة التمايز :

إن طريقة التمايز تهدف إلى منح اللاعب الأقل مستوى مئزه يتمكن من خلالها اللعب مع لاعب آخر يفوقه فى المستوى دون أن يشعر الأخير بالإستهانة بمنافسه وكذلك دون أن يشعر اللاعب الأقل مستوى بإحباط نفسه .

وبذلك فإن طريقة التمايز تثير الدافعية لدى المنافسين للعب المباراة بجدية وإبذل أقصى جهد ممكن للفوز بالمباراة نتيجة الميزة الممنوحة للاعب الأقل مستوى . كما أن تلك الميزة تكون مرتبطة بنوع النشاط الذى يتم التنافس على الفوز بنتيجته . فإذا كانت المسابقة فى العدو ، فإن اللاعب الأقل مستوى يعنو ٩٠ متراً بينما يعنو المنافس ١٠٠ متر .

وإذا كانت المسابقة فى كرة السلة أو الكرة الطائرة أو كرة اليد أو تنس الطاولة أو فى التنس الأرضى أو فى الريشة الطائرة ..... فإنه يعطى للمنافس الأقل مستوى عدد امن النقاط ليتقدم بها على منافسه وذلك قبل بدء المباراة .

## تسجيل نتائج المباريات بطريقة الدورى :

لتسجيل نتائج المباريات بطريقة الدورى يتم إعداد جداول تكوين نتائج مباريات كل فريق . وفيما يلى نماذج لتلك الجداول :

### - جدول تسجيل النتائج (النقاط) لـ (أ) فرق

ترتيب الفرق	هـ	ح	ز	و	هـ	د	ج	ب	أ	الفرق
الاول	٩	٢	٢	١	١	-	٢	١		١
الثانى	٩	١	-	٢	٢	٢	١		١	ب
الخامس	٧	١	٢	-	٢	١		١	-	ج
الثالث	٨	٢	٢	١	-		١	-	٢	د
السادس	٦	٢	١	-		٢	-	-	١	هـ
الرابع	٨	١	١		٢	١	٢	-	١	و
السابع	٦	٢		١	١	-	-	٢	-	ز
الثامن	٢		-	١	-	-	١	١	-	ح
—	٥٦	١١	٨	٦	٨	٦	٧	٥	٥	عليه

- يتم تسجيل النقاط التي حصل عليها الفريق كنتيجة لفوزه أو تعادله أو هزيمته في الصف الأفقي الموجود أمام الفريق .
- نفترض أن الفريق (أ) تعادل في مبارياته مع (ب) ، فيدون النقاط التي يستحقها في الصف الأفقي للجدول وتحت خانة (ب) ، ونفترض أن لائحة المسابقات تنص على أن الفريق الفائز يحصل على نقطتين وفي حالة التعادل يمنح كل فريق نقطة ، أما في حالة الهزيمة فإن الفريق لا يحصل على نقاط وبالتالي يرصد له صفر . وبذلك يتم رصد نقطة واحدة للفريق (أ) في الصف الأفقي للجدول وتحت خانة (ب) ، كما يتم تدوين نقطة واحدة أيضاً للفريق (ب) في الصف الأفقي المقابل له من الجدول وتحت خانة (أ) .
- ونفترض أيضاً أن الفريق (أ) قد فاز في مبارياته مع الفريق (ج) ، فننوّن له (٢) في الصف الأفقي المقابل له من الجدول وتحت خانة (ج) ، كما يتم تسجيل صفر أيضاً للفريق (ج) وفي الصف الأفقي المقابل له من الجدول وتحت خانة (أ) .
- بعد تدوين جميع نتائج الفرق (النقاط) يتم جمع النقاط التي حصل عليها كل فريق وذلك كما هو موضح في خانة (هـ) في الصف الأفقي الخاص بكل فريق وكذلك يتم جمع النقاط التي على كل فريق في العمود الرأسى وتدوينه في خانة (عليه) .
- للتأكد من دقة تسجيل النتائج بالجدول يجب أن يعادل مجموع النقاط التي أحرزها كل فريق (هـ)، مجموع النقاط التي عليه ، وأن يكون مجموع النقاط ما (هـ) وما (عليه) مساوياً لمجموع نقاط الدورة ككل . والتي يتم إحتسابه وفقاً لما يلي عدد مباريات النصف الأول من الدوري لـ (٨) فرق :
- $$٧ \times ٨ \quad (١ - ٨) \times ٨$$
- $$٢٨ \text{ مباراة} = \frac{\quad}{٢} = \frac{\quad}{٢} =$$
- مجموع عدد نقاط تلك المباريات  $٢ \times ٢٨ =$  (نقطتين)
- $= ٥٦$  نقطة .
- وبما أن مجموع ما (هـ) وكذلك مجموع ما (عليه)  $= ٥٦$
- فإن ذلك يدل على دقة تسجيل النتائج لكل فريق

- جدول تسجيل النتائج (أهداف المباراة) لـ (أ) فرق .

وهو كالجدول السابق تماماً إلا أنه بدلاً من تسجيل النقاط يتم تدوين نتيجة المباراة بالأهداف . وتتبع كذلك الطريقة السابقة لتسجيل النقاط .  
 وانفترض أن الفريق (أ) فاز على (ج) وكانت النتيجة (٢/ ٣) ، نسجل للفريق (أ) في الصف الأفقى له (٣) وتحت خانة (ج) ، بينما نسجل للفريق (ج) أهدافه وهي (٢) وذلك في الصف الأفقى المقابل له وتحت خانة الفريق (أ) ، وهكذا ...

- جدول تسجيل عدد مرات الفوز والتعادل والهزيمة والأهداف المسجلة  
 (ماله وما عليه) وعدد النقاط .

الترتيب	عدد النقاط	الأهداف		هزم	تعادل	فاز	عدد المباريات	اسم الفريق
		عليه	له					
الأول	٩	٢	١٢	١	٣	٣	٧	أ
الثاني	٩	١	١١	١	٣	٣	٧	ب
الخامس	٧	٤	٥	٢	٣	٢	٧	ج
الثالث	٨	٢	٩	٢	٢	٣	٧	د
السادس	٦	٦	٧	٣	٢	٢	٧	هـ
الرابع	٨	٤	٨	١	٤	٢	٧	و
السابع	٦	٣	٦	٣	٢	٢	٧	ز
الثامن	٣	٨	٢	٤	٣	-	٧	ح

ويتضح من الجدول أن الفريق (1) والفريق (ب) قد تساوى كل منهما في عدد النقاط ، وأيضاً في عدد مرات الفوز والتعادل والهزيمة ، وكذلك في الفرق بين الأهداف التي سجلها كل فريق والأهداف التي سُجلت في مرمى كل منهما ، إلا أن الفريق (1) قد سجل عدد من الأهداف أكثر من الأهداف التي سجلها الفريق (ب) .

### كيفية تحديد ترتيب الفرق :

إن تحديد ترتيب الفرق بنظام الدوري يتم وفقاً للقواعد المنظمة للمسابقة .

ونفترض أن اللائحة المنظمة للبطولة تنص على أن ترتيب الفرق يتم وفقاً لما أحرزته من نقاط . إلا أنه في حالة تساوى بعض الفرق في النقاط التي حصلت عليها من خلال مبارياتها ، فإن الفريق الفائز بالترتيب الأعلى يتم تحديده أيضاً وفقاً لما تنص عليه اللائحة . ونفترض أن اللائحة تنص على البنود التالية :

- يفوز بالترتيب الأعلى الفريق الذي له فرق أهداف أكبر وذلك بطرح الأهداف التي سجلت في مرماه من الأهداف التي سجلها في مرمى الفرق الأخرى .
- يفوز بالترتيب الأعلى الفريق الذي سجل أكبر عدد من الأهداف .
- يفوز بالترتيب الأعلى الفريق الذي له أكبر عدد من مرات الفوز أثناء البطولة .
- يفوز بالترتيب الأعلى الفريق الذي فاز في لقاءه مع الفريق المتساوى معه في النقاط .

- تقام مباراة فاصلة بين الفريقين المتساويين في عدد النقاط .
- تقام دورة بين الفرق المتساوية في النقاط لتحديد الفريق الفائز بالبطولة أو الفرق التي سوف تهبط للمسابقة الأدنى ، وذلك بطريقة الدوري (نصف دوري) وذلك في حالة تساوي أكثر من ناديين في عدد النقاط .

ويتضح من الجدول السابق أن الفريق (1) والفريق (ب) قد تساوى كل منها في عدد النقاط وكذلك في عدد مرات الفوز وفي الفرق بين الأهداف التي سجلها كل فريق والأهداف التي تم إحرازها في مرماه . كما أن الفريقين سبق لهما أن انتهت مبارتهما معاً بالتعادل وذلك كما هو موضح بالجدول الأسبق ، إلا أنه تم تحديد الفريق (1) للفوز بالبطولة نظراً لأنه له أكبر عدد من الأهداف وذلك بالمقارنة بمنافسة على البطولة ، وهو الفريق (ب) .

## تشكيل اللجان المتخصصة فى تنظيم الدورات والبطولات الرياضية

وفقاً لأهداف تنظيم البطولة يتم تشكيل اللجان المختلفة والمتخصصة فى الشؤون المختلفة للدورة أو البطولة .

فاللجان المتخصصة تعبر عن أن العمل قد تم تقسيمه إلى أوجه نشاط أو أعمال وفقاً للتخصص . . ومن ثم فإن اللجنة المتخصصة تتكون من عدد من الأفراد يُسند إليهم القيام بعمل معين يتفق والتخصص .

وذلك تعمل اللجان على تحقيق واجبات واختصاصات موكلة إليها من قبل الهيئة للمنظمة العليا للبطولة . وإذا يجب أن يكون أعضاء اللجان من نوى الخبرة والدراسة وملمين بالأسس والأساليب العلمية فيما يرتبط بأعمالهم .

وكذلك يجب تحديد مسئوليات تلك اللجان وبالتالي تحديد السلطات لرؤساء تلك اللجان حتى يستطيعون القيام بواجباتهم ومسئولياتهم وبما يتفق مع مبدأ تكافؤ المسئولية والسلطة .

كما يجب أن يفوض كل رئيس لجنة فى إختيار مستشاريه ومعاونيه ، وتحديد موعد إجتماعات أعضاء لجنته وتقييم التقارير الدورية عن نشاط وأعمال لجنته .

وكذلك يجب مراعاة أن يكون هناك تعاون بين اللجان المختلفة من خلال التنسيق فيما بينها حتى يتحقق الهدف من التنظيم وهو تكامل العمل .



## أنواع اللجان :

**اللجنة الاستشارية :** تقدم المشورة والإقتراحات للمشكلات الرئيسية فيما يرتبط بنجاح التنظيم إلى مدير الدورة .

**اللجنة الإدارية ( السكرتارية ) :** تختص بإعداد الدعوة المرسلة إلى الفرق المتوقع إشترакها في البطولة وكذلك إستلام المراسلات وإعداد قوائم بالفرق المشتركة وأيضاً إعداد بيانات عن موعد ومغادرة الفرق الرياضية والوفود .

**اللجنة القانونية :** تختص بدراسة المشاكل القانونية لتنظيم البطولة وكذلك البت في الإحتجاجات والشكاوى وإتخاذ القرارات نحوها .

**اللجنة المالية :** وتختص بإستقبال المنح والتبرعات وإستخدامها وإجراء الحسابات ومراجعة بنود الصرف وإعداد التقرير المالي .

**اللجنة الفنية :** وتختص بوضع لوائح ونظم المسابقات والبرامج وكذلك تقويم الفرق المشتركة فنياً وإجراء القرعة للمسابقات في حضور ممثلين للفرق المشتركة .

**لجنة الإمكانيات :** تختص بإعداد المنشآت والملاعب وتوفير الأدوات والأجهزة المختلفة التي تتطلبها المسابقات ، والتأكد من مدى مناسبتها وصلاحياتها للإستخدام ، وذلك قبل موعد تكريب الفرق أو موعد إقامة المباريات .

لجنة الإقامة : وتختص بمسئولية إقامة أعضاء الفرق الرياضية والوفود المرافقة لتلك الفرق وتحديد وتجهيز أماكن المبيت والإقامة .

لجنة التغذية : وتكون مسؤولة عن إعداد وتجهيز الوجبات الغذائية وكذلك الإشراف على طرق التقديم لتلك الوجبات وإعداد صالات الأكل .

لجنة الانتقال والمواصلات : وتكون مسؤولة عن توفير وتنظيم إنتقال الفرق الرياضية والوفود المصاحبة .

لجنة الرعاية الصحية : وتتولى مسئولية الإشراف الطبى على الفرق الرياضية والوفود المصاحبة وعلاج المرضى والمصابين .

لجنة الإعلام والإتصال : وتتولى مسئولية الإعلان والدعاية للبطولة والإتصال بوسائل الإعلام ، وعقد اللقاءات ، مع المسؤولين ورؤساء الوفود واللاعبين وضيوف الشرف ، وكذلك تقديم تقرير يومى عن نشاط المسابقات .

لجنة التوثيق : وتتولى مسئولية توثيق كل ما يرتبط بالدورة من معلومات وبيانات وأحداث .

لجنة افتتاح وختام البطولة : وتتولى مسئولية تنظيم عملية الإفتتاح وكذلك الختام للبطولة ، والمراسم المتبعة فى ذلك .

لجنة الجوائز ومراسم الفوز : وتتولى مسئولية إعداد وتجهيز الجوائز وإعداد  
مراسم الفوز .

لجنة البرتوكول : وتكون مسئولة عن إستقبال الفرق والوفود وتوديعهم .

لجنة العلاقات العامة : وتتولى مسئولية تسعيم العلاقات الإنسانية بين الفرق  
المشاركة والوفود وإعداد البرامج للزيارات السياحية وكسب  
الرأى العام .

لجنة النظام وحفظ الأمن : وتتولى مسئولية حفظ الأمن والنظام بالتعاون مع جهاز  
الشرطة .



## التوجيه

- القيادة
- الدافعية
- الإتصال



## القيادة

- مقدمة :
- مفهوم القيادة
- تحليل عنصرى القيادة الإدارية
  - السلطة الإدارية
  - القدرة الإدارية
- أهمية القيادة الإدارية
- الصلاحية للقيادة
- أنماط القيادة
- المهارات والخصائص التى يجب توافرها فى القائد
- دراسات فى القيادة





# القيادة

## مقدمة

لكل منظمة أو هيئة تربية أهداف رئيسية محددة يمكن فى ضوئها تخطيط العمل وتنظيمه ، وتحدد هذه الأهداف نوعية العمل الذى يقوم به كل فرد أو جماعة من الأفراد . ومن ثم برزت أهمية القيادة فى التعاون وتضافر الجهود بين الأفراد وبعضهم وبين الجماعات وبعضها وذلك بفرض تحقيق الأهداف .

فالقيادة الواعية يمكنها التأثير على الأفراد فى إطار الجماعة وذلك من خلال إستثارة دوافعهم للعمل ، وإذا تعددت القيادة من أهم مظاهر التفاعل الإجتماعى .

وبالرغم من تداول مصطلح "القيادة" فى العصر الحديث ، إلا أنه ينقصه دقة التحديد ، إذ ترتبط القيادة بنوع العمل أو الوظيفة وخصائصها أو تقترب بطبيعة الفرد وخصائصه القيادية ، أو تشير إلى أنواع السلوك أو المواقف التى يواجهها الفرد - القائد - مع أفراد الجماعة .

ومارس التوجيه الفعال فى ضوء فهم طبيعة السلوك البشرى وذلك من خلال عملية القيادة التى تهتم بتوفير البيئة المناسبة للعمل Work environment التى تسهم فى إطلاق القدرة الابداعية Creative power للعاملين وبما يحقق أهداف المشروع .

ولقد تعددت الآراء نحو توجيه الجهود الإنسانية لتحقيق أهداف المشروع ، ولقد تبلورت تلك الآراء فى ثلاثة أبعاد رئيسية للتوجيه وهى :

Leadership	- القيادة
Motivation	- التحفيز أو الدافعية
Communication	- الإتصال الفعال

يُعرف تيد Tead القيادة بأنها القدرة على التأثير الشخصي في الجماعة كي تتعاون لتحقيق الهدف المراد بلوغه .

ويرى كوونتز Koontz وأودنل O'Donnell أن القيادة هي القدرة على التأثير الشخصي من خلال الإتصال بالأشخاص وتوجيههم نحو تحقيق الهدف .

ويُشير كيلي Kelley ولانزر Lazer إلى القيادة بأنها عملية التأثير على نشاط مجموعة منظمة في تحييدها للأهداف وفي العمل على تحقيق تلك الأهداف .

وكذلك يرى ستوجديل Stogdill بأن القيادة هي العملية التي يتم من خلالها التأثير على جماعة منظمة لتحقيق أهداف مشتركة .

ويصف ولسن Wilson ورايلاند Rayland القيادة بأنها علاقة بين فرد (القائد) وأفراد آخرين (تابعين) ومن خلالها يقوم القائد بمساعدة أفراد جماعته على تفهم وتلبية الأعمال الموكولة إليهم في إطار من التعاون بينهم لتحقيق الأهداف .

ويُشير هولاند Holland وجوليان Jollian إلى القيادة بأنها التأثير influence ؛ فالقائد يؤثر في التابعين ، والتابعون يؤثرون في القائد . كما يستخدمان مفهوم التبادل الإجتماعي Social Exchange في توضيح عملية التفاعل بين القائد والتابع .

وكذلك يُشير هالبن Halpin إلى القيادة بأنها ظاهرة إجتماعية معقدة ، وأنه لا يمكن مزاومتها بطريقة مقصودة بعيدة عن العوامل التي تؤثر في الموقف الذي يعمل فيه القائد مع أفراد جماعته .

أما براون Brown فيرى أن القيادة عملية نفسية لتوجيه التابعين .

ويرى راي كليون Ray Killion ، بأن القيادة هي عملية توجيه وإرشاد  
وهدى الآخرين إلى سبل تحقيق أهدافهم .

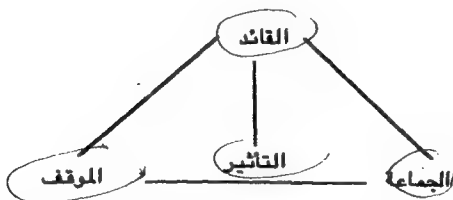
ويشير كل من فيفتر وپرستوس Pfiffner and Presthus إلى عملية  
القيادة بأنها : فن تنسيق للأفراد والجماعات وشحنهم بلوغ غاية المنشودة .

ويرى مصطفى صبحي أن القيادة هي عملية تأثير متبادل بين القائد والتابعين  
له ، ويحدث يكون ذلك التأثير متوازناً فيما بينهم .

ويشير سيد الهوارى إلى القيادة بأنها تُعبر عن علاقة بين أشخاص لهم حاجات  
ورغبات وشخص يفي بحاجاتهم ورغباتهم ويعمل على تحقيقها بتوحيد جهودهم .

ويرى على السلمي أن القيادة هي عملية التأثير في نشاط الأفراد والجماعات ،  
وتوجيه نشاطهم نحو تحقيق الغاية التي يسعون إليها .

ويوضح محمد الصناوى عملية القيادة في صورة " نموذج لنظام التأثير  
Influence System Model . وذلك وفقاً للشكل التالي :



ومن الشكل السابق يتضح التأثير المتبادل بين القائد والجماعة من جانب والقائد والموقف من جانب آخر والجماعة والموقف من جانب ثالث .

ومن ثم فإن القيادة تُعد بمثابة تفاعل بين عدد من العوامل : القائد The leader ، المرؤسين Followers ، الموقف Situation الذى تمارس من خلاله القيادة .

وبتحليل الآراء التى تناولت القيادة بالتعريف ، نجد أنها تركز على أن القيادة هى تلك القدرة التى يستأثر بها القائد فى التأثير على الآخرين وتوجيههم بطريقة معينة يتسنى معها كسب طاعتهم وولائهم وشحذ همهم لتحقيق هدف بذاته ، أى القدرة على التأثير على الأفراد فى النواحي المرغوبة وتوجيه الجماعة نحو الهدف .

وبالرغم من إهتمام بعض التعاريف المتقدمة فى إبراز هدف القيادة من عملية التأثير على الأفراد وإيضاح قدرات القيادة إلا أنها خلت من الإشارة إلى عنصر السلطة الرسمية والتى نرى أنه لا يمكن إغفالها فى هذا المجال .

والقيادة الإدارية من وجهة نظر المؤلفين لهذا الكتاب هى مزيج من عنصرى القدرة الإدارية والسلطة .

فالقيادة الإدارية وإن كانت تستهدف تحقيق أهداف المنظمة من خلال حمل الآخرين على تنفيذ الأعمال والسياسات والمخططات والبرامج الإدارية ، فإن وسيلتها فى ذلك هى القرارات الإدارية التى تُستمد من إمكانيات وصلاحيات وسلطات المنصب ، والتى تصدر عن القيادة الإدارية كما تصدر أيضاً عن الرئاسة الإدارية . وغاية الأمر أن القدرات القيادية للقائد الإدارى تكفل المزيد من القبول والملائمة والتأثير المرغوب إحداثه لدى العاملين .

وفى هذا الصدد يُعبر أحمد الرشيد عن تلك القدرات بأنها التفوذ الذى يجعل المرؤسين يتبعون القائد عن إقتناع ورضا .. وإن كانت السلطة الرسمية تعتمد على مقدار التمويل الممنوح للرئيس فإن القيادة تعتمد على الصفات الشخصية للقائد .

وفى نفس الإتجاه يقرر محمد حسن ، إبراهيم درويش ، أن مضمون القيادة لا يتمثل فى السلطة التى يضعها القانون فى يد القادة ، وإنما فيما تملكه هذه القيادة من مميزات وقدرات تركز على الفهم الصحيح والتفهم لكل إعتبارات التنظيم الجيد والقدرة على سلامة الحكم وقدرة التصور الصحيح .

والخلاصة أن القيادة الإدارية هى عملية تأثير فى الأفراد مستمدة من السلطة الرسمية للقائد ومن قدراته التى تكفل تحقيق أهداف المنظمة بأقصى درجة من الكفاية والفاعلية .

ومن هذا التعريف يمكن الخروج بالنتائج التالية :

١ - أن الإستناد على السلطة الرسمية فحسب لمباشرة المهام القيادية أمر ينفى عن القيادة صفة التأثير وإستثارة الدافعية المطلوبة لدى الأفراد ، ومن ثم يضفى عليها صفة الرئاسة ، وكذلك الإستناد على القدرات الذاتية المجردة من أية سلطات رسمية أمر يضفى على القيادة الطابع غير الرسمى الذى يتأثر بأهواء العاملين والتفاعل معهم على نحو يخشى معه الإنحراف عن تحقيق أهداف المنظمة .

٢ - أن التركيز على إبراز طابع السلطة الرسمية فى القيادة الإدارية أمر لا يعنى الدعوة إلى إستخدام القسر والإلزام وسلطة العقاب لإكراه العاملين على تنفيذ أهداف المنظمة ، وإنما هو إشارة إلى الطابع الإدارى للقيادة الذى يرتبط بالمنصب وسلطاته ومسئولياته ، فالسلطة الإدارية تُساند القدرة التى يجب أن تتناسب معها ومع ما يقابلها من مسئوليات .

٣ - أن الآراء المتقدمة وقد ركزت غالبيتها على قدرات القيادة الإدارية أغفلت إقتراض أساسى فى هذا المجال وهو أن القرارات التى تستهدف صالح المنظمة وتحقيق أهدافها ، قد لا يتفق أسلوب تنفيذها مع هوى الأفراد فيما لو كان الإستناد فقط على القدرات الذاتية للقيادة الإدارية ، وخاصة إذا استلزم تنفيذ القرار قيام الأفراد بجهود إضافية أو صافى معارضة من قبل القيادة

غير الرسمية بفرض وجودها ، أو صادف عدم إقتناع من البعض . ففي هذه الحالات تبرز قيمة السلطة الرسمية وما تحمله من إمكانية الثواب والعقاب وبما يحقق عند الإقتضاء حمل الأفراد على تنفيذ قرارات القيادة العليا ، والإكتفاء بتوضيح الهدف دون الكشف عن الجوانب التى يقتضى صالح المنظمة الاحتفاظ بسريتها .

## تحليل عنصرى القيادة الإدارية

إهتم التعريف الذى قدمناه لبيان ماهية القيادة الإدارية بالتركيز على إبراز عنصرى السلطة والقدرة الإدارية فى عملية القيادة ، وستعرض لهما بمزيد من التفصيل .

### السلطة الإدارية

السلطة تُعتبر أساس تفسر عليه ظاهرة القوة . وقد انتقلت هذه الظاهرة من المجالات السياسية الدستورية إلى المجالات المتعلقة بالإدارة العامة بعدما أصبحت ظاهرة إدارية .. فهى إذاً التى تسبغ على التنظيم شكله الرسمى وعلى القيادات إطارها الشرعى والقوة التى تمكنهم من إصدار القرارات .

فالسلطة هى القوة الطبيعية أو الحق الشرعى فى التصرف أو إصدار الأوامر وتستمد من الوظيفة ومن التنظيم ، حتى أن البعض يصفها بأنها أحد مكونات مضمون القيادة وهى المعبر عنها بالبعد الرسمى للقيادة .

ويُعرف سيمون السلطة بأنها قوة صنع القرارات التى توجه أعمال الآخرين ، وهى علاقة بين شخصين أحدهما أعلى مرتبة من الآخر ، أحدهما يصنع القرار مع توقع طاعة الثانى له ، كما أن الثانى يتوقع بطبيعته صنع وصدور القرار من الأول ويبرز دوره فى تنفيذه .

ويرى ديموك أن تفويض المسؤولية والسلطة يحقق عملية التنسيق. ويستطيع القائد أن يفوض وظائف معينة إلى مرؤوسيه بدلاً من إصدارها بنفسه في كل شأن، وبذا يستطيع أن يضاعف نشاطه بتفويض جزء من سلطته إلى مرؤوسيه حتى يكون قادراً على أن يهتم بكل إحتياجات منشأته ، حيث أنه إذا حاول أن يقوم بكل هذه الأشياء بنفسه فلن يستطيع أن ينجزها بنفس الكفاءة .

ونستطيع أن نقول أن السلطة عنصر لا إرادي في القيادة أى لا يرتهن بقبول القائد من المرؤوسين أو عدم رضائهم ، وإنما السلطة تُمنح للقائد بمقتضى التنظيم وبما يتناسب مع مستواه الوظيفي . ومن المنطقي أن إستخدامها يتوقف على ما تواجهه القيادة من مواقف ، فقد لا تُستخدم على الإطلاق وقد تُستخدم بصورة محددة ، وقد تتلطف القيادة في إستخدامها ، وهذا الأمر مرجعه إلى القدرة التي تُمثل العنصر الثانى والحيوى فى عملية القيادة .

### القدرة الإدارية

تعرف القدرة Ability بأنها المقدرة ( فطرية كانت أم مكتسبة ) على القيام بأعمال ذهنية أو حركية . أما المهارة Skill فهي القدرة على القيام بعمل من الأعمال بشكل يتسم بالدقة والسهولة . وترتبط المهارة بالعادة Habit ، وهى عبارة عن نشاط يقوم به الفرد ألياً وبسهولة نتيجة للتكرار، كما يرتبط بالقدرة والمهارة " الإستعداد " aptitude " وهو القدرة على إكتساب مهارة من المهارات .

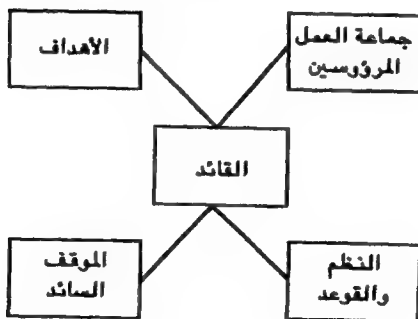
وفى مجال الإدارة فإن القدرة الإدارية تعنى إنجاز العمل من خلال الآخرين ومن ثم فهي ترتبط بالمستوى التنظيمى ونطاق التمكن المتاح . والقدرة الإدارية خاصية تتوافر لدى الفرد الذى يمتلك صفات وميزات شخصية ومقومات هامة ومهارات معينة ، وهذا ما تثبتته المشاهدات والتجارب فى العديد من المنظمات . فمع إفتراض ثبات العوامل المادية والبشرية بالمنظمة على ماهى عليه ، فإن فاعلية العملية الإدارية وكفايتها تختلف من قائد إدارى إلى آخر فى ذات

المنظمة كرد فعل لإختلاف الشخصيات المتحركة للقادة الإداريين ، وهو الأمر الذى له تأثيره على النتائج النهائية من نجاح أو فشل . وبمعنى آخر أنه على الرغم من بقاء القوانين واللوائح والتنظيم والأشخاص والإمكانات المتاحة على ما هى عليه فى منظمة ما ، فإن فرص نجاح أو إخفاق هذه المنظمة يرتبط بنوع ونمط القيادة التى تُتاح لها . ومن هنا رأينا منظمات تنهض بعد تعثر وتتحرك بعد جمود وعلى أيدي قادة جدد يتحلون بصفات معينة ويستاثرون بميزات ومقومات هامة ومهارات متعددة .

فى ضوء ما تقدم نستطيع أن نقول أن القدرة الإدارية هى محصلة تفاعل لصفات الشخصية ومجموعة من المهارات المكتسبة .

فقد أثبتت البحوث العلمية والدراسات أن القادة فى مختلف المنظمات يتميزون ببعض الصفات الشخصية الهامة التى لها أثرها فى نجاحهم . ونظراً لتعدد تلك الصفات وإختلاف دور القادة من منظمة لأخرى ومن مركز قيادى معين عنه فى مركز آخر ، فلا يمكن أن نضع قائمة واحدة بالصفات والميزات التى يجب أن تتوافر فى جميع القادة فى كل زمان ومكان وموقف . كما أن تلك الصفات يندر أن تجتمع كلها فى شخص واحد . وإلى جانب ذلك يتميز القادة بعدد من المهارات المكتسبة التى يمكن تنميتها عن طريق التعليم والتدريب المستمر والتى ينصب أثرها على القائد أدائه .

والشكل التالى يوضح عناصر القيادة الإدارية :





## أهمية القيادة الإدارية

القيادة الإدارية أصبحت ضرورة حتمية فى مجتمعنا ، بل وفى غيره من المجتمعات ، حيث أصبح عالمنا الحاضر قائم على المنظمات بأنواعها المختلفة حكومية كانت أو أهلية ، اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية . والقائمون بإدارة هذه المنظمات وقيادتها هم الذين يقررون مصائر الأمور بها ، ويخططون للحاضر والمستقبل ، وعلى قدر نجاح منظماتهم يتوقف نجاح غيرها من المنظمات نتيجة الارتباط الوثيق بين الخطط المختلفة وبين النتائج المترتبة عليها . ومن ثم فالقادة مسئولون عن مدى النجاح الذى يحققه المجتمع وعن تحقيق الأهداف فى جميع الميادين الداخلية والخارجية .

وفى الدول النامية يلعب القادة دوراً هاماً وحيوياً ، فهم يمثلون الأهداف الجديدة ويصورون حقيقتها لمؤوسسيهم ، وعليهم يقع عبء تحقيق هذه الأهداف وتنميتها ، وتجميع ولاء الجماعة حولها ، وكذا تحقيق آمال وتطلعات الجماعات التى يقودونها . أى أصبح عمل القائد يتطلب الموازنة المستمرة بين أهداف المنظمة وأهداف المجتمع . كما أصبح القائد مسؤولاً عن الإهتمام بالعلاقات الإنسانية وسبل الإتصال وضرورة إكتسابه للمهارات العلمية والفنية والإنسانية والسياسية التى تمكنه من قيادة وإدارة العاملين معه بنجاح .

وذلك بالإضافة إلى الدور الحيوى الذى يلعبه القادة السياسيين والإداريين فى الحكومة ، فهم يقودون معارك التنمية والتطوير ، كل فى منظمته ، حيث أن خطط وبرامج التنمية الاقتصادية والاجتماعية ترتبط ببعضها إرتباطاً وثيقاً ، وأى إخفاق فى إحداها يؤثر بالضرورة على غيرها ، وقد يعرقل خطة التنمية . كذلك فهؤلاء هم المسئولون عن الإستغلال الأمثل لكافة الإمكانيات المادية والبشرية ، وهم المسئولون عن تطوير العادات والتقاليد التى مضى عليها الزمن لتتطابق الحياة الاقتصادية والاجتماعية الحديثة .

مما سبق يتضح أن مهمة اختيار القادة خلال مرحلة الإنتقال فى الدول النامية يكون لها أكبر الأثر فى حياة المجتمع وتطوره . فإدارة التنمية تتطلب التركيز الكامل على تحقيق الأهداف بمعنى التركيز على الغاية لا الوسيلة والإهتمام بالحصول

على أفضل النتائج بقلل الجهود ، وهذا يتطلب بالضرورة إختيار القادة الذين يكافحون دائماً للوصول للهدف والذين يستطيعون تحمل المخاطر الجسيمة المتصلة بالعملية الإدارية . وتلك المخاطر تتعلق بترك التقيد بحرفية اللوائح والقوانين والتعليمات المالية وما إلى ذلك ، فإلى جانب تحقيق الهدف تصبح هذه المخاطر مقبولة بحكم الظروف المعاصرة .

## الصلاحية للقيادة

القائد الإدارى الحقيقى هو الذى يمكنه أن يتفهم الاهداف بعمق ويصيره نافذه تجعله قادراً على رؤية النهاية من البداية . ومثل هذه المعرفة ضرورة أساسية للقادة فى كل مجال وفى كل مستوى ، فإى مجال وأى مستوى يتطلب الموقف قائداً باستطاعته التنسيق بين جهود جميع العاملين ونشاطهم وتوجيههم صوب الهدف .

وفيما يلى عرضاً لبعض إعتبارات الصلاحية للقيادة والتي تعتبر على جانب كبير من الأهمية بالنسبة لظروف مجتمعنا المتطلع فى مرحلته الراهنة نحو آفاق جديدة .

### ١ - تفهمه للأهداف العامة للدولة

إن الصلاحية للقيادة فى العمل الإدارى العام مرتبطة تماماً بمدى وضوح الرؤية لدى القائد فيما يتعلق بالأهداف العامة للدولة ، ومدى قدرته على الارتباط بها والعمل الدائب لخدمتها . فالقيادة فى المنظمات الحكومية تتوخى تنفيذ السياسة العامة للدولة التى تعبر بدورها عن الإرادة العامة للشعب . فالقيادة فى المجتمع محكومة بالفلسفة التى يعتنقها ذلك المجتمع ، وهذا يعنى إرتباط عمل القائد بأهداف المجتمع . والقائد الكفء يجد دائماً نقطة للملائمة يستطيع عندها أن يوفق بين المصلحة العامة وبين المصالح الخاصة لمجموع العاملين ، والا يبتعد كثيراً عن هذه النقطة بحيث لا يشعر الأفراد بالتقريط فى مصالحهم أو بالتعسف والغبى ، وبحيث لا تضار المصلحة العامة فى سبيل الحرص على إرضاء الأفراد .

إن مسئوليات القائد السياسية تجعله فى سعى دائم لعمل مواصلة ضرورية بين الاهداف وبين ما يمكن تحقيقه ، بين ما يجب عمله وبين ما يُعمل فعلاً ، بين احتياجات المنظمة وبين مواردها ، بين رغبات الأفراد وبين مطالب العمل ، وبين السياسة العامة وبين خطة التنفيذ .

## ٢ - الإيمان بالهدف

الإيمان بالعمل ويجدوى ما نعمل فى مقدمه المقومات القيادية ، فالإيمان باعث على الحماسة ، والقائد المؤمن يثير الحماسة فيمن حوله .

فالقائد المؤمن يؤثر فيمن حوله لأنه يكون قادراً على الإقناع وقادراً على ضرب المثل الأعلى ، وقادراً على بذل التضحيات ، والإيمان يولد طاقة كبيرة وعزيمة متجددة ويجعلنا نكرس حياتنا لما نعمل ، ولما كان عمل القائد يتصل أساساً بالخلق والإبتكار ، فإن مدى ما يأتى فى هذا الصدد يتوقف على مدى إيمانه ومدى إستعداداته لبذل الجهود .

## ٣ - القيادة للأمام

إن مهمة القائد ليست الحفاظ على التراث القديم وإنما الثورة عليه ، وليست الإيمان بمبدأ المصير المحتوم وإنما بمبدأ حرية الإختيار وإمكان تشكيل المستقبل والحياة وفق إرادة الإنسان . والواقع أنه لو ركن كل قائد إلى الإستكانة ورضى بالوضع القائم فى عمله لبقيت المؤسسات والوزارات والمصالح والإدارات على ما هى عليه دون تطوير . بهذا فإن فى مقدمة مهام القائد الأساسية التحرك بمنظمتة للأمام . وهذا الدور فى عمل القائد هو دعوة لهجر الإستقرار والعمل الدائب للتطوير والخلق والإبتكار والإبداع وجعل يوم المنظمة أفضل من أمسها وغدا أفضل من يومها .

القائد مطالب بالتطلع إلى المستقبل ورؤية ما يمكن أن يكون عليه مستقبل المنظمة وعمل تقدير سليم للموقف ، أخذاً في الاعتبار التطورات السياسية والإقتصادية وحركة التفاعلات الإجتماعية الحاصّة بالمجتمع .

## • - تحمل المسئولية

ليس المطلوب من القائد مجرد مباشرة العمل وإنجازه وإنما الإستعداد الكامل للبت في المشكلات ، وإتخاذ القرارات وتحمل مسئولياتها ، لا دفعها إلى أعلى أو أسفل أملاً في إلقاء تبعثتها على الآخرين . فالقائد الحق هو الذي يرقى بفكره إلى مستوى عال من تقدير المسئولية وخوض التجارب والإقدام على الأعمال التي ترتبط بها أعظم المسئوليات بعد دراسة واعية للظروف وتقدير عميق للنتائج .

## ٦ - التعرف على مستواه

كم تساوى الساعة من وقت القائد ؟ وما أهمية الوقت بالنسبة لعمله ؟ وما هي أفضل السبل لإستخدام وقته ؟

إن الإجابة على هذه الأسئلة تهدف إلى إبراز أهمية إرتباط القائد بمسئوليات على قدر مستواه وعدم ضياع وقته وجهده في أعمال يمكن أن يؤديها غيره .  
فالقائد الذي يشغل نفسه بالنظر في أمور أو مشكلات ليست على مستواه إنما هو في الواقع يحد من قدرات مروضيه وقد يؤدي إلى تجميدهم . كما أنه يشغل نفسه بمسائل أو أمور يمكن أن يبت فيها من هم دونه ، دون أن يستفيد هو بوقته في إنجاز ما هو صميم عمله . ولهذا فإن تعرف القائد على مستواه ، يتطلب منه أن يترك كل ما هو دون مستواه للبت فيه بمعرفة المستويات الأخرى بالمنظمة وكل ما يستطيع أن يعمل المساعدون في المستويات التالية للقائد يجب أن يوكل إليهم ، فالمستويات التنظيمية تعنى مستويات السلطة والمسئولية ومستويات اللبت في المشكلات والإشراف والتوجيه .

## ٧ - حسن التصرف

تتجلى الحاجة إلى القيادة الرشيدة عندما تسوء الأمور بفعل الكوارث أو الأزمات أو الظروف القاسية . وليس المطلوب هنا هو مجرد عدم التخلي عن المنظمة في الأزمات ، أو مجرد مجابهة الصعاب بشجاعة وجلد ، وإنما المطلوب أيضاً البت في المُشكل وحسم الأمور في الوقت المناسب تحت الظروف الإستثنائية .

## ٨ - مراعاة العلاقات الإنسانية

مراعاة القائد للعلاقات الإنسانية تعنى أن يأخذ في إعتباره الدوافع المختلفة لدى الأفراد والمطالب الأساسية لهم في الحياة ، وهذا يتطلب من القائد القدرة على تفهم الإتجاهات والإحتياجات والآمال المنبثقة من الآخرين وأن يعمل جاهداً على إرضاء الحاجات الإنسانية بالصورة التي تحقق تجميع قوى العاملين ورفع روحهم المعنوية .

## ٩ - القيادة في إتجاه الإصلاح الإداري

إن في مقدمة مهام القائد الإداري أن يكون قائداً للتطوير والإصلاح بمنظلمته . ومن ثم فإن روح القائد تحدد بدرجة كبيرة روح العمل بالمنظمة ، وأي أمل في التطوير والإصلاح يتوقف على ما يبثه القائد من فكر وما يوفره من إمكانيات وما يتحلى به من جلد ومثابرة وإصرار على تحقيق أهداف الإصلاح والتطوير . ومن المهام التي يواجهها القائد في طريق التطوير والإصلاح ما يتصل بالتخطيط وإعادة التنظيم والتنسيق والتوجيه وشؤون العاملين والإعتمادات المالية ، وكلها تتطلب الفكر الواعي المستشير في إتخاذ القرارات المتصلة بهذه النواحي والمهارة الفائقة في عملية الإتصالات ، والتي عن طريقها يتم تذليل العقبات وإقناع الآخرين والتكلم من تنفيذ القرار.

يمكن تصنيف أنماط القيادة بطرق مختلفة .. ولقد تناول موضوع ذلك التصنيف العديد من المهتمين بمجال الإدارة . ويُعد التصنيف التالي هو أكثر التصنيفات شيوعاً لأنماط القيادة :

### Democractic or participative Leadership      - القيادة الديمقراطية

إن ذلك النمط من القيادة يتيح الفرصة للمرؤسين من المشاركة في إتخاذ القرار وإستشارتهم لإبداء آرائهم في الموضوعات المرتبطة بالمشروع وفي ما يتم دراسته من مشكلات .

كما أنه من خلال القيادة الديمقراطية يفوض القائد العديد من سلطاته ويتيح للمرؤسين المجال لمناقشة كافة الموضوعات التي يتم دراستها ، ويكون إتخاذ القرار النهائي هو ناتج تلك المناقشات ووفقاً لراى الأغلبية .

وكذلك يسهم ذلك النمط من القيادة في تحقيق رضا الأفراد عن العمل ورفع معنوياتهم ، وذلك لأن القيادة الديمقراطية تقوم على مبدأ إحترام شخصية الفرد والعلاقات الإنسانية .

### Autocratic (الاستبدادية (الاستبدادية ، التسلطية) or Authoritarian Leadership

إن نمط القيادة الإستبدادية يعتمد على الإستبداد بالرأى وإستخدام أسلوب القهر والتخويف والتدخل في نطاق مجال عمل الآخرين وإختصاصاتهم وعدم تفويض السلطة في إتخاذ القرار إلى الغير ، إذ يبقى إتخاذ القرار حقاً للقائد وحده . ويؤدي ذلك النمط من القيادة إلى عدم تحفيز المرؤسين وعدم إحساسهم بالرضا عن العمل نتيجة لعدم مشاركتهم في إتخاذ القرار وإلى عدم منحهم فرص النمو والتقدم والترقى ، إلا أنهم يستمرون في أداء عملهم خوفاً من العقاب .

## - القيادة غير الموجهة : Laissez - faire

يُعد نمط القيادة غير الموجهة أسلوب غير على القيادة ، إذ يؤدي إلى تهرب القائد من المسئولية . فمن خلال ذلك النمط من القيادة يفوض القائد سلطة إصدار القرار إلى المرؤوسين ويصبح القائد كمستشار لتلك العملية القيادية .

ومن نتائج ذلك النمط من القيادة يزداد القلق Anxiety والتوتر Tension في محيط العمل حيث لا يتوفر التوجيه الفعال وكذلك لعدم توفر الرقابة .

كما أن على السلمي يشير إلى إتفاق العديد من الدارسين لموضوع أنماط القيادة ، ويرون أنه يمكن التمييز بين ثلاثة أنماط قيادية وهي :

## - النمط المحافظ : Conservative

- يعتقد القائد أنه المسئول الرئيسي عن العمل وله حق إتخاذ القرارات بحكم إعتقاده بأنه الرئيس .

- يميل القائد المحافظ إلى الإعتقاد بأنه لولا تدخله الشخصى فسوف يجمد الأفراد إلى التهاون والتكاسل .

- يستخدم التعليمات والأوامر الكتابية الرسمية كوسيلة أساسية فى الإتصال بالمرؤوسين .

- يستخدم أساليب الجزاء والثواب المادى كوسيلة لحفز العاملين على الأداء .

- يقوم بتوزيع المهام تفصيلاً على المرؤوسين وكذلك يلاحظ أدائهم ويتابع كل تفاصيل العمل التنفيذية ، ومن ثم لا يميل إلى تفويض السلطة للعاملين .

## - النمط المتحرر : Liberal

- يعتقد القائد المتحرر أن واجبه الأساسى هو خلق مناخ العمل الذى يساعد

الأفراد على أداء واجباتهم من خلال مبادرتهم الذاتية وإعتماداً على جهودهم الخلاقة .

- يميل إلى تفويض السلطة ويعمل على إشراك المرؤوسين في إتخاذ القرارات .
- يعتقد أن الحوافز المرتبطة بتنمية الفرد أجدى من التهديد والتلويح بالعقاب .

### النمط المرن : Situational

- القائد المتبع للنمط المرن للقيادة لا يتمسك بنمط قيادى ثابت .
- ينوع من أساليبه ووسائله القيادية وبما يتفق والموقف والظروف السائدة .

واقـد أوضحت الدراسات والتجارب فى الإدارة المعاصرة أن أفضل تلك أنماط هو النمط المرن وذلك لأنه يتناسب مع المواقف المتغيرة .

ويشير زكى محمود هاشم إلى أنه يمكن تصنيف أنماط القيادة إلى قيادة إيجابية وقيادة سلبية وذلك وفقاً لنوع المدخل الذى يتبعه القائد ليؤثر فى مرؤوسيه .

### المدخل الإيجابى فى القيادة : Positive leadership

ينحـو المدخل الإيجابى إلى توفير الفرصة لمكافأة وتحفيز العاملين ، من خلال تحليل حاجات الأفراد ومواقعهم ، والعمل على إشباعها وتحقيق التكامل بين حاجات وأهداف كل من العاملين والمشروع .

### المدخل السلبي فى القيادة : Negative leadership

ومن خلال المدخل السلبي يعتمد القائد على أسلوب العقاب والتهديد والإكراه لتوجيه مرؤوسيه نحو أهداف المشروع، وكذلك يتم التركيز فى ذلك المدخل على "رقابة الصارمة وإستغلال السلطة الرسمية Formal Authority للقائد فى توقيع الجزاءات والعقوبات لإجبار المرؤوسين على العمل .

وكذلك يمكن تصنيف أنماط القيادة وفقاً للإنجاز والعلاقات الإنسانية ، وذلك على النحو التالى :



- النوع الأول : يتميز بقدرة جيدة للإنجاز وعلاقات إنسانية جيدة .
- النوع الثاني : يتميز بقدرة جيدة للإنجاز وعلاقات إنسانية محدودة .
- النوع الثالث : يتميز بقدرة على الإنجاز محدودة وعلاقات إنسانية محدودة
- النوع الرابع : يتميز بقدرة على الإنجاز محدودة وعلاقات إنسانية جيدة .

ويُعد النوع الأول من القيادة الذي يتميز بقدرة جيدة للإنجاز وعلاقات إنسانية جيدة ، أفضل أنواع القيادة .

ويرى جورج تيرى George Terry أن نمط القيادة الذي يتبعه القائد إنما يعتمد أساساً على اتجاهاته Attitudes نحو مرؤوسيه ، وذلك وفقاً لما يلي :

- الإتياء الإقطاعي : Feudal

وهذا الإتياء ينظر إلى المرؤوس على أنه جزء هام من المشروع ، وأنه يتقاضى عائد مادي مقابل إنجاز عمله .

- الإتياء الأبوي : Paternal

وينظر الإتياء الأبوي إلى المرؤوس باعتباره تربطه علاقة أبوية بإدارة المشروع .

- الإتياء الدكتاتوري : Dictatorial

ويركز الإتياء الدكتاتوري على الأوامر مع فرض رقابة صارمة على المرؤوسين .

- الإتياء المشارك : Contributory

وهذا الإتياء يدعو إلى مشاركة المرؤوسين في إتخاذ القرارات .

## – الاتجاه المطور : Developmental

ويؤكد هذا الاتجاه على أن الدور الأساسي للقائد أو المدير هو تنمية قدرات المرؤوسين وتطويرها .

ويرى تannenbaum إن اختيار نمط القيادة يركز على ثلاثة عناصر يجب على القائد مراعاتها وهي : –

### أ – قوى المدير : Forces in the Manager

وذلك العنصر يرتبط ب :

- التقويم الشخصي من جانب القائد للظروف
- ثقة القائد في معاونيه
- الاتجاهات القيادية للقائد .

### ب – قوى المرؤوسين : Forces in the Subordinates

وذلك العنصر يرتبط ب :

- شخصية المرؤوسين .
- حاجات المرؤوسين .
- توقعات المرؤوسين .

### ج – قوى الموقف : Forces in the situation

وكذلك يرتبط عنصر قوى الموقف ب :

- التنظيم .
- الجماعة .
- طبيعة العمل .
- الوقت .

ويشير سيد الهوارى إلى أن النمط القيادى الفعال Effective leadership Pattern يختلف باختلاف الموقف وأن القائد الفعال يجب أن يدرس الموقف بكل عناصره وهى :

- الرؤوسين .
- الزملاء .
- تكنولوجيا العمل .
- الرئيس .
- المناخ السائد فى العمل .

### المهارات والخصائص التى يجب توافرها فى القائد

ولأهمية القيادة فى نجاح العملية الادارية ، فقد اجمعت العديد من الدراسات على ضرورة توافر مهارات ثلاثة للقائد لكى يستطيع ان يحقق النجاح من خلال قيادته . إذ أن المهارة تعنى ان يؤدي الفرد عمله بسرعة وبقة ، فالمهارة تُعد قدرة فائقة ومتطورة وتتميز بانها مكتسبة ونامية .

وفيما يلى نوضح المهارات الثلاثة التى يجب توافرها فى القائد لكى يحقق النجاح فى عمله :

#### - المهارات الفنية Technical Skills

ترتبط تلك المهارات بالطرق والاساليب التى يتبعها الفرد فى عمله ومواجهته للمواقف . ولذا فإن تلك المهارات تتطلب توافر قدر من المعلومات والمعرفة والاصول العلمية المرتبطة بالمجال الذى يعمل به الفرد أو بمجال إدارته .

كما ترتبط المهارات الفنية بالجانب العلمى فى الادارة وما يستند اليه من حقائق ومفاهيم واصول علمية .

ولذا فإن توافر تلك المهارات فى القائد تزيد من قدرته على إدراكه لمتطلبات وخصائص مجال عمله وبرايته بكل ما يجب إنجازه من اعمال .

## المهارات الفكرية او التصورية . Conceptual skills

ترتبط تلك المهارات بمدى كفاءة الفرد فى الاحساس بالمشكلات وإيجاد الحلول وإبتكار الأفكار . ولذا فإن تلك المهارات تُشير الى قدرة الفرد على تصور وإدراك الموقف ودراسة كل ابعاد الموقف للتمكن من إستنتاج الحقائق والنتائج وتفسيرها وذلك لاتخاذ القرارات المناسبة وبما يتماشى والموقف .

## المهارات الانسانية Human Skills

وترتبط تلك المهارات بقدرة الفرد على التفاعل والتعامل بنجاح مع الآخرين وذلك بفرض التأثير فى سلوك الأفراد الذين يتولى قيادتهم وتوجيههم نحو تحقيق الاهداف فى إطار من العلاقات الانسانية التى تُبنى على اساس من الثقة المتبادلة والإحترام المتبادل والعلاقات الطيبة .

فالمهارات الانسانية تتضمن مدى كفاءة الفرد فى التعرف على متطلبات العمل مع الآخرين وفى التعرف على إحتياجاتهم وتحقيق الرضا النفسى للأفراد وتوليد الثقة المتبادلة بين القائد وافراد جماعته

ويُشير محمد منير مرسى الى القيادة بأنها السلوك الذى يقوم به الفرد حين يوجه نشاط جماعته نحو هدف مشترك . ويرى ان هناك مكونات رئيسية لهذا السلوك تتمثل فى :

- العضوية : إختلاطه بأعضاء الجماعة .
- التمثيل : دفاعه عن الجماعة وتمثيله لها .
- التكامل : العمل على الحد من حدة الصراع بين الاعضاء .
- التنظيم : تحديد لزمته ودور الآخرين والعلاقات التى تحكم العمل .
- السيطرة : تحديد سلوك الافراد فى إتخاذ القرارات أو التعبير عن الراى .
- الإتصال : تبادل المعلومات بينه وبين اعضاء الجماعة .
- التقدير : تأييد أو مخالفة اعضاء الجماعة .
- الإنتاج : تحديد مستويات الجهد والانجاز .

ويشير ابراهيم عصمت مطاوع وامينة احمد حسن الى ثمانية عناصر يجب توفرها في القائد الفعال أو الكفء ، وهي :

- الإنابة أو تفويض السلطة Delegation
- العلاقات الإنسانية الجيدة Good Human relations
- التوجيه الجيد لاتصالات العمل Good Communication
- الإدارة الإستشارية Consultative Management
- الدوافع الإيجابية Effective Motivations
- تنمية روح التعاون Developing Co-operative
- النهوض بالمستويات الإدارية المساعدة Developing Subordinates
- القدرة الحسنة Self Management

بينما يضع سيد الهواري حد أدنى للخصائص التي يجب ان تتوفر في القائد وهي :

- فاعليته مع الأفراد .
- الحكم الصائب على الامور .
- الثقة بالنفس .
- النضج الإنفعالي .
- الطموح دون طمع .
- اللياقة البدنية والحيوية .
- المعرفة .
- الخبرة السابقة .
- الإقتناع بالعمل أو البرنامج .

وقد قام ستوجديل Stogdill بدراسة علمية إستهدفت مسح الدراسات التي تناولت موضوع القيادة بالبحث ، وقد بلغ عدد تلك الدراسة ( ١٢٤ ) إستخدمت أساليب متعددة في دراسة موضوع القيادة ، وكان من اهم نتائج دراسة Stogdill مايلي :

أ - ان الشخص الذي يقوم بدور القيادة يتفوق على مجموعته في :

- الذكاء
- القدرة العلمية
- الاستقلال
- النشاط الاجتماعي
- المكانة الاقتصادية

ب - ان الصفات والمهارات المطلوب توافرها في القائد تتوقف الى حد كبير على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القيادة .

### دراسات في القيادة

وقد بدأ مع مطلع القرن العشرين إجراء دراسات عن القيادة ، وأسفرت تلك الدراسات عن التوصل الى عدة نظريات للقيادة ومن أهمها نظرية السمات ونظرية المواقف .

فقد إتجهت هذه الدراسات إلى تحليل سمات الشخصية لإستخلاص السمات التي تجعل الفرد قائدا فعلا ، وذلك من خلال تحليل سمات بعض القادة الناجحين أو من خلال تحليل السمات اللازمة ليكون قائدا ماهرا .

واقد إختلف الباحثون حول وجود سمات معينة تجعل من الفرد قائدا لكل المواقف ، ولم تسفر هذه الدراسات عن نتائج تقيد في التوصل الى سمات محددة يجب توافرها في الفرد ليكون فعلا دون النظر الى الموقف الذي يتفاعل معه . ومن تلك الدراسات ما قام به كل من : GIBB , STOGDILL , GOOLDNER & MANN .

كما إتجهت دراسات القيادة الى الدراسات التحليلية للمواقف القيادية لدراسة تأثير السلوك القيادي على فاعلية الجماعة وإنجازاتها ومن هذه الدراسات ما قام به كل من :

RONALD LIPPITT & RALPH WHITE , HALPIN , LIKERT , ,  
STOGDILL , KORMAN , SALES , LOWIN

وقد أسفرت نتائج هذه الدراسات الى ان سلوك القائد وتأثيره في الجماعة كان أقوى في معظم الحالات من العلاقة بين سمات القائد وتأثيره ، ويشير ويكلي « WEKLEY » الى ان الأهمية النسبية للمظاهر المختلفة للسلوك القيادي تعتمد على الموقف .

وفي عام ١٩٤٢ أجرى ريدل « REDLE » دراسة على العلاقات التي سادت بين المدرسين والطلاب ، وقد فرق ريدل بين عدة نماذج من هذه العلاقات ومنها المدرس الاب ، المدرس القائد ، المدرس المستبد ، المدرس المحبوب ، المدرس الذي يكون هدفا للعدوان ، وقد لاحظ « ريدل » انه في النماذج القيادية الإيجابية قد زاد الترابط وزادت الثقة والتفاهم والتعاون بين أعضاء الجماعة وأدى الى نجاحها في تحقيق اهدافها ، بينما كانت الروابط مفككة وازدادت الكراهية والشك بين الأعضاء في النماذج السلبية ، ولقد ادى هذا التفكير الى إعاقه الجماعة في التقدم نحو تحقيق اهدافها .

وفي عام ١٩٥٦ وجدت هاي ثورن « HYTHORN » ان سلوك القائد يتأثر باتجاهات الجماعة ، فإذا كانت الجماعة تسلطية مال القادة الى الاسلوب التسلطي ، وإذا كانت غير تسلطية مال القادة الى الاسلوب غير التسلطي .

ومن اهم الأبحاث التي أجريت في مجال القيادة تلك الأبحاث التي أجراها كل من : رونالد ليبيت « RONALD LIPPIT » وراف وايت « RALPH WHITE » ولقد أجريت هذه الأبحاث في عامي ١٩٣٧ ، ١٩٣٨ .

وقد بدأت هذه الدراسات بإنشاء اندية هوايات « HOBBY CLUBS » للأطفال في سن العاشرة ، وكان الهدف من هذه الدراسة هو إخضاع اطفال هذه الأندية لثلاثة أنواع مختلفة من القيادة ، وملاحظة تأثير كل نوع من أنواع القيادة على عينة الدراسة لمعرفة أفضل أنواع القيادة تأثيرا في الأطفال ، ولقد تم خلال التجربة ضبط المتغيرات التالية :

- درجة نكاه الاطفال .
- نوع النشاط
- الأنواع والأجهزة المستخدمة
- طبيعة القائد
- طرق القيادة المستخدمة ولقد كانت :

DEMOCRATIC  
LAISSEZ - FAIRE  
AUTHORITARIAN

- القيادة الديمقراطية
- قيادة الحريات المطلقة
- القيادة التسلطية

## نتائج الدراسة

فضل الأطفال القائد الديمقراطي على القائد التسلطى ، وكذلك فضلوا قيادة الحريات المطلقة على القيادة التسلطية ، فقد توصل الباحثون الى النتائج التالية :

- ان الاطفال الذين تم إستخدام اسلوب القيادة التسلطية معهم قد إتخذوا احد موقفين وهما : موقف العداوة أو الإنتدفاع ( AGGRESSIVE ) أو موقف اللامبالاة ( APPATHETIC ) . ومن خلال التصوير السينمائى وتسجيل الملاحظات التفصيلية ، فقد وجد لبيت من الدراسة الاولى التى اجريت عام ١٩٣٧ ان عداة الاطفال كان يتكرر بنسبة ٢ : ١ فى حالة القيادة التسلطية اذا قورنت بالقيادة الديمقراطية .

وفى التجربة التالية التى اجريت فى العام التالى وجد ان مجموعة واحدة من الخمس مجموعات التى استخدم معها اسلوب القيادة التسلطية قد إتخذت موقف العداوة من القائد ، فى حين ان الأربع مجموعات الأخرى قد اظهر اطفالها عدم مبالاة وان الاطفال الذين خضعوا لاسلوب القيادة الديمقراطية كانوا يمثلون نوعا من انواع الاعتدال فى السلوك بالمقارنة بالاطفال الذين إتخذوا مواقف متطرفة العداوة والذين إتخذوا مواقف اللامبالاة تجاه الإسلوب التسلطى .



كما أن دراسات جامعة أومايو والتي أجريت في عام ١٩٤٥ كانت لول الدراسات التي أبرزت أهمية كلا من عنصرى « توجيهات العمل » Task directions « وحاجات الفرد » Individual Needs « في تكوين السلوك القيادى .

وفى سنة ١٩٥٢ وجد بالز « BALES » أن الجماعة تعتبر نوعين من السلوك من أهم ملامح السلوك القيادى وهما :

١ - السلوك العملى والذي يهتم بتقديم كل ما يمكن لتنظيم الجماعة وتوجيهها نحو الهدف .

٢ - السلوك الانسانى الاجتماعى الذى يهتم بحل المشكلات النفسية والاجتماعية لأعضاء الجماعة والذي يعمل على تخفيف حدة القلق والصراع ويهتم بترباط الجماعة ، وأن هذا السلوك يحقق المطلب العلمى للقيادة .

وفى عام ١٩٦٢ فرق كرش « KRECH » وكرتشفليد « CRUTCHFLEID » وبلاتشى « BALLACHEY » بين القيادة التسلطية والقيادة الديمقراطية . وفى القيادة التسلطية يميل القائد الى استخدام القوة والإنفراد بالسلطة ووضع السياسة والخطة التنفيذية وإصدار التعليمات وتحديد الأدوار والعلاقات ، فالقائد هو الحاكم والمقرر للثواب والعقاب ، والقائد المتسلط يخشى التغيير ويخشى المشاركة ، وقد يلجأ الى أساليب ملتوية أو يفرض أهدافا جانبية أو يشجع التنافر بين الجماعات ، وذلك ليصرف الجماعة عن الأهداف الأصلية ، كما أنه يمنع نمو علاقات قوية متبادلة بين الأعضاء ويشجع اعتماد أعضاء الجماعة عليه فى كل صغيرة وكبيرة ، ولهذا قد تضطرب الجماعة لفقد مثل هذا القائد فجأة . وكلما كثرت الجماعة كلما تعددت قيادات الصف الثانى والثالث وهكذا ينمو نظام هرمى ينعدم فيه الإتصال المفتوح المباشر بين القادة ويتدرج فيه الإتصال من الأعلى الى الأدنى أو العكس .

أما القيادة الديمقراطية فلا يختلف فيها القائد من حيث القوة التى يملكها ولكن من حيث طريقة ممارستها ، والقائد الديمقراطى يهتم بالدوافع وبالمشاركة فى الأنشطة وفى المسئولية وتحديد السياسة ، وتنفيذ الخطة كما أنه يعزز العلاقات الداخلية ويشجع الإتصال المباشر المفتوح كما يشجع الإستقلال ويدريب الأعضاء على ممارسة القيادة .

وفى عام ١٩٥٢ لاحظ ( بيلى ) ان بعض الجماعات العاملة ترفض القيادة الديمقراطية بعد ان تعودت على القيادة التسلطية ، فقد رفض الطلاب الذين تعودوا على الاعتماد الكامل على المدرس ، المعاملة التى تتطلب منهم مشاركة وإستقلالا وتحملا للمسئولية .

وفى عام ١٩٥٤ وجد سنجر « SINGER » وجولدن مان « GOLDMAN » ان القيادة الديمقراطية افضل فى المدى البعيد ، الا انها تتطلب عملية تعلم ونمو .

ولقد وجد بيك « PEACK » فى عام ١٩٤٥ ما يفيد ان بعض الافراد قد يفضلون القيادة التسلطية فى الظروف غير العادية وخاصة حينما يواجهون خوفا أو تهديدا أو غموضا .

ومن الدراسات السابقة نستطيع التوصل الى ان القيادة الديمقراطية هى افضل انواع القيادة وذلك بالرغم من الآراء التى تقيد بأن بعض الافراد قد يفضلون القيادة التسلطية فى الظروف غير العادية ، وخاصة حينما يواجهون خوفا أو تهديدا أو غموضا ، وان بعض الجماعات ترفض القيادة الديمقراطية بعد ان تعودت على القيادة التسلطية .

## الدافعية

- مقدمة
- مفهوم الدافعية
- أهمية الدوافع
- خصائص السلوك الناتج عن الدافعية
- نظريات الدافعية أو الأنماط الأساسية للحاجات
- نظريات الإكتفاء والرضا الوظيفي
- نظريات الطريقة أو العمليات
- كيفية استشارة الدافعية أو التحفيز .



## الدافعية

### مقدمة

يمكن التعبير عن الأداء Performance بقدرته الفرد Ability ومعلوماته Knowledge ودوافعه Motivation ومن ثم يمكن توضيح تلك العلاقة بالمعادلة التالية : الأداء = الدافعية + القدرة + المعلومات .

ويشير باك Bakke وأرجيريس Argyris إلى أن المشكلة الأولى في كل العملية التنظيمية هي كيف نجتمع عدداً من الأفراد ، كل له قدراته ومعتقداته ونجعلهم يتعاونون في نشاط بشكل يحقق نجاح المنظمة ويحقق لهم رضاهم في ذات الوقت .

فالمقصود بالتحفيز هو كيفية ربط عملية حاجات المنظمة بحاجات الفرد وكذلك ربط حاجات الفرد بحاجات المنظمة .

والموقف التحفيزي Motivating situation له جانبان : أحدهما شخصي وهو حاجة الفرد Need والآخر موضوعي وهو الحافز الذي يثير الحاجة وفي ذات الوقت يسبقها .

ومن ثم فإن فهم الحاجات Needs والأنوار Roles التي تؤديها يعد الأساس في تحفيز الأفراد ، باعتبار أن تلك الحاجات تُشكل دافعاً قوياً للنشاط الإنساني .

وترتبط الدافعية بحاجات الأفراد وينوع تلك الحاجات والعمل على إشباعها واختيار الوسائل التي تحقق ذلك ، ومن ثم اختيار الفرد لسلوك معين يقوم به ويتوقع أن يقابله إثابة أو تعويضاً يحقق له الإشباع والرضا الذي يتطلع إليه .

وكثيراً ما ترتبط تلك العملية بأهداف الفرد وطموحاته وسلوك المنظمة وقيادتها نحو تحقيق حاجات الفرد .

## مفهوم الدافعية

تُعد الدوافع من العوامل الهامة التى تسهم فى نجاح العملية الإدارية، وسلوك الفرد يكون مدفوعاً إليه بقوة داخلية تسمى دافع . وينشط الفرد ويزداد نشاطه كلما زادت قوة الدافع ، كما أن سلوك الفرد يظل مستمراً طالما لم يتم إشباع الدافع .

فالدافعية تُعد الطاقات التى ترسم للفرد أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلى له أو تهيئه له أفضل تكيف ممكن مع بيئته الخارجية . ومن ثم فإن الدافعية تُعد القوى الداخلية التى تحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين .

وإذا فإن المدخل لتوجيه سلوك الفرد يكون من خلال تفهم حاجاته ودوافعه . فالدوافع تنبعث من الحاجات الرئيسية للفرد وتمثل الطاقة التى توجه السلوك نحو هدف أو غرض معين .

وتُعد الحاجات الأساسية أو البيولوجية ( Basic Biological Needs ) حاجات لا يمكن للفرد الإستغناء عنها ، إذ يحتم عليه أن يشبعها حتى يبقى على قيد الحياة .

كما أن الحاجات النفسية Psychological Needs ترتبط برغبة الفرد فى إتمام العمل المنوط به والحصول على نتائج إنجازة .  
والحاجات الإجتماعية Social Needs للفرد ترتبط بالتفاعل الإجتماعى للفرد وبضرورة انتمائه فى الجماعة .

أما الحاجة إلى توكيد الذات Need for indentification فهى ترتبط بحاجة الفرد إلى تحقيق نموذج لشخصيته كما يطمح ويتطلع إلى تحقيقها .

## أهمية الدوافع

- إن الدوافع تُحرر الطاقة الكامنة فى الفرد ، وتتعاون المثيرات الخارجية مع الظروف الداخلية فى إستثارة النشاط أو العمل .

- إن تحديد الغرض من النشاط أو السلوك أو التنبؤ بالنتائج المستقبلية يكون بمثابة تهيئة الظروف لعمل الدافع .
- إختيار نوع النشاط وتجديده . فالدافع تجعل الفرد يستجيب لبعض المواقف ويهمل بعضها الآخر .
- للدافع دور هام فى توجيه السلوك نحو الهدف الذى يشبع الدافع .
- الدافع القوى يؤخر ظهور التعب ويحول دون الملل ، وبذلك يزيد من إنتباه وإدراك الفرد ، ويزيد من قدرته على مقاومة والتغلب على ما يصادفه من عقبات وصعوبات فى طريق تحقيقه للهدف .

### خصائص السلوك الناتج عن الدافعية

يتميز السلوك الناتج عن الدافعية (السلوك المدفوع) بالخصائص التالية :

- الغرضية : توجيه السلوك نحو هدف أو غرض لإشباع الدافع وإنهاء حالة التوتر الناتجة عن عدم إشباع الحاجة المراد إشباعها .
- التلقائية : يؤدى إلى قيام الفرد بنشاط ذاتى تلقائى ليشبع الدافع ، ويزداد نشاط الفرد كلما زادت قوة الدافع .
- الإستمرارية : يستمر الفرد فى أداء نشاطه وسلوكه حتى يشبع حاجاته ودافعه ، وبالتالي ينهى حالة التوتر لديه والناشئة عن عدم إشباع حاجاته .
- التنوع : ينوع الفرد من سلوكه ويغير من أساليب نشاطه ، إذا لم يستطع إشباع دافعه بطريقة مباشرة .
- التعلم : يتحسن أداء الفرد أثناء محاولته المختلفة لإشباع الدافع مما ينتج عنه سهولة تحقيق أغراضه فى المرات القادمة .

- التكيف الكلى : يتطلب إشباع الدافع تكيف الفرد كلياً . فكلما إزدادت حيوية الغرض كلما زادت قوة الدافع ، ومن ثم زادت الحاجة إلى التكيف الكلى .

## نظريات الدافعية أو الأنماط الأساسية للحاجات

توجد أنماطاً أو نماذجاً أساسية للحاجات Needs Patterns ، ومن أهم النظريات التى تشتمل على تلك الأنماط ما يلى :

### ١ - نظريات الإكتفاء والرضا الوظيفى :

تبحث تلك النظريات فى كيفية تحقيق الرضا والإكتفاء للأفراد ، ومن ثم كيفية تحفيز الفرد وبغية نحو القيام بالسلوك المرغوب وذلك من خلال بحث ومناقشة مفاهيم حاجات ودوافع الأفراد التى تدفعهم للقيام بنشاط معين يحقق لهم الهدف المراد .

وتعد نظرية ترتيب الحاجات لـ (ماسلو) Maslow ونظرية المعامل المزدوج لـ ( ميزدريج ) Herzberg ونظرية التفرغ Alderfer من أهم ثلاث نظريات فى ذلك المجال .

### أ - نظرية ماسلو لترتيب الحاجات : Maslow's Need Hierarchy

لقد أوضح ماسلو Maslow تسلسلاً للحاجات البشرية من خلال خمسة مستويات وهى :

Physiological Needs	- الحاجات الفسيولوجية
Safety Needs	- الحاجات المرتبطة بالأمان
Social Needs	- الحاجات الإجتماعية
Self - esteem Needs	- حاجات تقدير الذات
Self-actualization Needs	- حاجات تحقيق الذات



وترى نظرية ماسلو أن الفرد يسعى فى البداية إلى تحقيق حاجاته النفسية ، وحين يتحقق له الحد الأدنى من الإشباع لتلك الحاجات يبدأ فى التطلع لإشباع حاجات المستوى التالى وهى الحاجات المرتبطة بالأمان .. وهكذا إلى أن يصل إلى تحقيق المستوى الأعلى وهو المرتبط بحاجات تحقيق الذات .

وتقوم نظرية ماسلو على إفتراض أن الحاجات التى لم يتم إشباعها تُعد عوامل محركة وتستمر فى دفع الفرد إلى القيام بنشاط ما حتى يتم إشباع تلك الحاجات ، فإذا تم تحقيق الحد الأدنى لإشباع تلك الحاجات فإنها تكف عن كونها محركاً ودافعاً للسلوك .

#### ب - نظرية (هيرزبيرج) العامل المزدوج : Two' Factors Theory

لقد أوضح هيرزبيرج Herzberg فى نظريته العامل المزدوج أن هناك مجموعتين من العوامل : إحداهما تسبب عدم رضا الفرد عن وظيفته مما يؤدي إلى إحساسه بعدم الإشباع الوظيفى ، وأن تلك العوامل ترتبط بالظروف الخارجة عن الوظيفة (job context) مثل المرتبات ، ظروف العمل المادية ، الإدارة والقيادة ، العلاقات مع الرؤساء والمرؤسين .. ومن ثم فإن توافر تلك العوامل لا يحقق بالضرورة الرضا الوظيفى ولكن يؤدي إلى إزالة عدم الرضا الوظيفى . وإذا أطلق على تلك العوامل مسمى عوامل إزالة عدم الرضا Dissatisfiers أو العوامل الصحية Hygiene Factors .

وثانى تلك العوامل تُسبب الرضا والإشباع الوظيفى وتدفع إلى العمل والأداء الجيد ، وترتبط بالوظيفة أو بمحتوياتها ( job content ) ، وهى :

- مدى وتنوع المسئولية .

- التطور .
- إعتراف الغير بقيمة العمل الذى يؤديه الفرد .
- طبيعة العمل الذى يتحدى قدرات الفرد .
- الإنجاز ، إحساس الفرد بأنه ينجز عمله .
- النمو .

ولذا فإن توافر تلك العوامل يُسبب الرضا الوظيفي ، ولذا أطلق عليها مُسمى عوامل الرضا ( Satisfiers ) .

وتُسمى نظرية فريدريك هيرزبرج Fredrick Herzberg "المزيج" Two - Factors Theory " أيضاً بمسمى نظرية الدافعية / الصحة Hygiene Theory . ويقصد بمصطلح Hygiene في المجال الوظيفي تلك العوامل الوقائية من تعرض العاملين للإحباط الذي يقلل من دافعيتهم .

ج - نظرية الدرغر : Alderfer's ERG Theory

إن نظرية الدرغر Alderfer تتناول بالدراسة الحاجات الإنسانية ، كما أنها ترتب تلك الحاجات في ثلاثة مستويات رئيسية وهي :

Existance	(E)	١ - حاجات البقاء أو الوجود
Relatedness	(R)	٢ - حاجات الإلتئام أو الإلتساب
Growth	(G)	٣ - حاجات النمو أو التقدم

وتُشير حاجات البقاء أو الوجود إلى الحاجات الفسيولوجية والمادية والحاجات المرتبطة بظروف العمل والمردود المالى .

بينما تُشير حاجات الإلتئام أو الإلتساب إلى كل ما يرتبط بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد في مجال العمل .

وفي حين تُشير حاجات النمو أو التقدم إلى الحاجات التى ترمز إلى تطلعات وطموح الفرد للنمو والتقدم والإبداع فى عمله .

ويرى الدرغر Alderfer أن عدم تحقيق الفرد لإشباع حاجات المستوى الأعلى يؤدي إلى زيادة الدافعية لديه فى إشباع حاجات المستوى الأدنى . وذلك يعنى أن كلما قل إشباع الفرد لحاجات النمو أو التقدم ، زادت الدافعية لديه لإشباع حاجات الإلتئام أو الإلتساب .

## ٢ - نظريات الطريقة أو العمليات : Process Theories

تبحث تلك النظريات فى سبب إختيار الأفراد لنموذج سلوكى معين لتحقيق أهداف العمل . ومن أهم نظريات الطريقة نجد نظرية التوقع Expectancy Theory ونظرية العدالة أو المساواة Equity Theory .

### أ - نظرية التوقع : Expectancy Theory

ترى نظرية التوقع لـ : فيكتور فروم Victor Vroom أن الفرد يقوم بعملية تقويم لخطته أو لبدائل السلوك المختلفة ، ثم يختار السلوك الأنسب الذى يتوقع منه أن يحقق له الإشباع من خلال حصوله على المكافأة المستحقة له والمربطة بالعمل الذى يؤديه .

وتُعد التوقعات وقوة التكافؤ والنتائج وعملية الإختيار ، هى المتغيرات الأساسية فى نظرية التوقع .

والتوقع يُشير إلى الإعتقاد بأن الفرد إذا اتبع سلوك ما ، فإنه سوف يؤدي إلى تحقيق نتيجة معينة . وأن درجة التوقع أو الإعتقاد يمكن أن تتراوح بين صفر - عدم وجود علاقة بين أداء السلوك والنتيجة المعينة - وواحد صحيح - التاكيد التام بوجود علاقة بين أداء السلوك والنتيجة .

أما التكافؤ Valence فإنه يُمثل قوة تفضيل الفرد لنتيجة ما . ويمكن أن تكون تلك القوة أو ذلك التكافؤ إيجابياً أو سلبياً .

فى حين تُشير النتائج إلى المخرجات التى تمثل الناتج النهائى للسلوك . وأخيراً يمثل الإختيار عملية تقويم بدائل السلوك والنتائج المرتبطة بكل بديل ثم إختيار السلوك المناسب .

ولقد أوضح فروم أن عنصرى التوقع والتكافؤ يتفاعلا معاً لتحديد الدافعية . فإذا كانت قوة التكافؤ أو التوقع تساوى صفراً ، فإن الدافعية سوف تكون أيضاً صفراً .

توضح نظرية العدالة أو المساواة بأن درجة الجهد الذى يستثمرها الفرد فى عمله تتوقف بدرجة عالية على إحساسه الشخصى بمعاملة المنظمة له على أساس المساواة والعدل من خلال الإطار الإجتماعى الذى يتواجد فيه .

وتزداد حساسية الفرد تجاه المعاملة التى يلقاها عند مقارنة نفسه بغيره ممن يساونه فى المؤهلات والخبرة الوظيفية ، ومن ثم يتحدد نوع أدائه فى ضوء تلك المقارنة . ولذا يُطلق على تلك النظرية أيضاً مسمى نظرية المقارنة الإجتماعية .  
ف تلك النظرية توضح أنه إذا أدرك الأفراد أن هناك تبايناً بين حجم الإثابة أو المكافآت التى يحصلون عليها وبين مجهوداتهم فإنهم يدفعون إلى تخفيض حجم هذا التباين .

فكلما زاد ذلك التباين ، زادت دافعية الأفراد إلى تخفيضه ومن ثم أداء نوع السلوك الذى يؤدي إلى تخفيض هذا التباين . والمقصود بالتباين هنا هو الاختلاف المدرك الذى يمكن أن يتواجد بين شخصين أو أكثر .

وتركز نظرية العدالة أو المساواة على المكافأة المالية بإعتبارها من العناصر المؤسسة والتى يمكن رؤيتها وتقويمها . فعند تناول المساواة فى المعاملة ، فإنه من السهل التحدث عن المساواة فى العائد المادى مقارنة بالتقدير المعنوى .

### كيفية إستثارة الدافعية أو التحفيز

بعد أن تناولنا بالدراسة الدافعية ونظرياتها المختلفة ، نرى أنه من الضرورى توضيح أهم النقاط أو الإعتبارات التى تسهم فى إستثارة الدافعية ، وهى :

- الإهتمام بالفرق القربية للمرؤوسين :

يجب أن تهتم الإدارة بمراعاة الفرق القربية للمرؤوسين وأن تعمل على تنوع الحوافز ، إذ أن المرؤوسين تتغيرهم حوافز مختلفة ، كما أن الحاجات الإنسانية متعددة ، ولذا يجب تنويع الحوافز لتحفيز كافة حاجات المرؤوسين .

- العمل على تقدير المرؤسين وتدعيم الإحساس بأهميتهم وذلك من خلال :
  - إستئارة العمل لإهتمامات المرؤس .
  - موامة العمل لميول وقدرات الفرد .
  - تطبيق مبدأ تفويض السلطة .
  - إشترك المرؤسين فى إتخاذ القرارات .
  - إسهام المرؤسين فى الإدارة الفعلية .
  - تقديم الثناء لأعمال المرؤسين .

- إستخدام أسلوب التوجيه :

وذلك من خلال إختيار الأسلوب الأنسب للتوجيه بدلاً من الإعتماد على إصدار الأوامر والتعليمات الصارمة ، مما يؤدى إلى إستئارة دوافع المرؤسين للعمل .

- العمل على توفير :
  - الحوافز المعنوية .
  - المزايا الإضافية .
  - فرص المنافسة البناءة Constructive Competition
  - برامج الخدمات .
  - الإستقرار للعاملين .
  - التوافق الإجتماعى المتبادل .

- الإهتمام بـ :

- التوسع فى تطبيق نظام الثواب .
- منح مكافأة العمل العادلة .
- تقديم القنوة للمرؤسين .

- تقديم المزيد من الخدمات للعاملين من خلال توفير :

- وسائل التنقل .
- الوجبات الغذائية .

- وسائل الترويج .
- التأمين الإجتماعى .
- التأمين ضد إصابات العمل .
- إنشاء صندوق للإئخار .
- المعدات والأجهزة الحديثة .

- الإهتمام بتطبيق مبدأ العلاقات الإنسانية :

إذ يجب الإهتمام بالفرد حيث أنه محور نجاح العمل ، فالفرد هو الذى يقوم بالعمل وهو الذى يُسخر الإمكانيات المادية لخدمة المشروع وتحقيق الأهداف . ويُشير جوليك Gulick إلى أن الأفراد هم الذين يقومون بالعمل وليست الخرائط التنظيمية. ويقول رنسيس ليكرت Rensis Likert : " أن الدراسات أثبتت أن الوحدات ذات الإنتاجية العالية كانت على رأسها قيادات فعالة تؤمن بالعمل وتركز إهتماماتها عليه ، وذلك على نقيض الوحدات ذات الإنتاجية الضعيفة والتي ركزت قياداتها على العمل دون العامل الذى يقوم به " .

ولقد توصل التون مايو Elton Mayo من خلال تجاربه التى أجراها على بعض عمال الشركات والمصانع بالولايات المتحدة الأمريكية إلى أن العامل ليس أداة فى يد الإدارة تحركه كيفما شاءت ، إنما للعامل شخصيته المستقلة التى تؤثر فى الجماعة وتتأثر بها ، ولذا يُعد الإهتمام بهذه الشخصية ضرورة لصالح الإنتاج ، فالعامل الشخصى هو أهم عنصر من عناصر الإنتاج على الإطلاق .

ولقد إهتمت بحوث التون مايو بالعلاقات الإنسانية وأهميتها فى زيادة كفاءة وفاعلية الإنتاج . وأثبتت نتائج أبحاثه أن سلوك الإدارة يمكن أن يؤثر فى زيادة أو خفض الإنتاج ، فالإدارة التى تراعى العوامل النفسية للعمال من خلال إهتمامها بالعلاقات الإنسانية ، يتأثر بها الإنتاج بالزيادة . كما أن الإنتاج يتأثر بالعلاقات بين العاملين وبعضهم ، فقد وجد أن العمال الذين تربطهم صداقة فيما بينهم يتأثر إنتاجهم بالزيادة عن هؤلاء الذين لا تربطهم صداقة .

وتؤكد ماري فوليت Mary Follett على أهمية العلاقات الإنسانية من خلال توكيدها على أهمية معاملة العامل كإنسان له حق فى الحياة .

# الإتصال

- مفهوم الإتصال .
- أهمية الإتصال .
- عناصر الإتصال .
- قنوات الإتصال .
- العقوبات التى تحد من فاعلية الإتصال .
  - معوقات ناشئة عن الأفراد .
  - معوقات ناشئة عن طبيعة التنظيم .
  - معوقات ناشئة عن نقص الإمكانيات ووسائل الإتصال .
- أهم عوامل نجاح الإتصال .
  - تحديد إتجاه الإتصال .
  - مضمون الإتصال .
  - تحديد شبكة الإتصال .
  - اختيار وسيلة الإتصال بعناية وبقوة .





## الإتصال

### مفهوم الإتصال

يُشير سيد الهوارى الى أن الإتصال Communication هو عملية يتم من خلالها إيصال معلومات information من أى نوع ، وذلك من أى عنصر فى الهيكل التنظيمى الى عضو آخر بغرض إحداث تغيير .

فالإتصال وسيلة لنقل المعلومات والتعليمات والأوامر والقرارات من مستويات الإدارة العليا الى مستوى التنفيذ ، وكذلك نقل المعلومات والبيانات والآراء من مستوى التنفيذ الى مستوى الادارة العليا فى شكل تقارير ومذكرات وإقتراحات ، وذلك بغرض إتخاذ القرارات والتأثير فى سلوك الافراد والجماعات التى يُمثلها الهيكل التنظيمى .

ويُشير اليوت جاك Elliott jacques الى الإتصال بأنه مجموع المشاعر والأحاسيس والإتجاهات والرغبات المنقولة بطريقة مباشرة أو غير مباشرة .

ولذا فإن الإتصال يعدُ عملية حيوية فى مجال العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين ، كما يعدُ عنصرا هاما من عناصر عملية التوجيه .

### أهمية الإتصال

للإتصال دور هام فى العملية التنظيمية والإدارية ، اذ أن للإتصالات دور أساسى فى تسهيل أو تعقيد أداء الفرد لعمله . وبما أن الإتصال يعنى إيصال المعلومات من أى فرد فى الهيكل التنظيمى الى فرد آخر ، فإنه لا يمكن تصور تنظيم أو إدارة بدون وسائل للإتصال ، ولذا يقول سيمون Simon فى ذلك الشأن : " أنه بدون إتصال لا يكون هناك تنظيم " .

وتتضح أهمية الاتصال ووظائفه وأهدافه من خلال النقاط التالية :

- دوره فى نقل المعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات :

أن الإتصال دور حيوى لتوفير ونقل المعلومات الضرورية لإتخاذ القرارات. ولقد ركزت البحوث والدراسات العلمية والتطبيقية على تطوير أوجه نشاط إنسياب المعلومات عن طريق زيادة دقة قنوات الإتصال فى نقل المعلومات وتوصيلها الى مستويات التنظيم المختلفة .

- دوره فى تنمية روح التعاون بين العاملين والشعور بالترباط والهدف المشترك :

أن الإتصال يوفر العاملين نظاما يسمح بمقارنة الاتجاهات وتوضيح الأنوار بتحديد مجالات الصراع بين الجماعات والأفراد . كما أن التفاعل الاجتماعى يعد أحد الإحتياجات الرئيسة لجماعة الأفراد التى تكوّن شبكات الإتصال . كما تهدف عملية الإتصال الى تحقيق تفاهم مشترك بين أفراد الهيئة أو المنظمة وإدارتها ، وبذلك يتم تنمية روح التعاون بين العاملين وكذلك تنمية الاحساس لديهم بالترباط فيما بينهم .

- دوره فى استثارة الدافعية والتحفيز :

أن الإتصال الفعال يجب أن يعمل على تحفيز ودفع الأفراد الى ما هو مطلوب ، اذ أن تحقيق الدافعية وأهدافها يعتمد إلى حد بعيد على الإتصال وأساليبه . فالإتصال له دور هام فى عملية تحفيز وتوجيه أداء الأفراد وكذلك تقويم أعمالهم ، اذ أن تلك العمليات تعد فى أساسها عملية إتصال بين الرئيس والمروؤس .

- دوره فى الرقابة على تطبيق القرارات :

فكلما وفر التنظيم للمديرين علاقات رأسية وافقية سليمة كلما زادت كفاءتهم فى الرقابة والمتابعة ، والتأكد من تطبيق القرارات ومعرفة مدى ومشاكل تطبيقها من خلال ارتداد المعلومات .

وبذلك فإن عملية الإتصال وما توفره من معلومات متبادلة ، تسهم بوضوح فى عمليات المتابعة والرقابة .

- دوره فى رفع كفاءة الانتاج :

للإتصال دور غير مباشر فى زيادة الانتاج وكفاءته وذلك من خلال مسؤوليته عن تنظيم عملية تدفق المعلومات بين الأجزاء والمراحل المختلفة للحدود . وكلما كانت تلك المعلومات تتميز بالدقة والموضوعية وكلما زادت كمياتها المتبادلة بين الأفراد وأقسام المشروع المختلفة ، كلما أدى ذلك الى إرتفاع الكفاءة الانتاجية .

فكلما كان الرئيس على إتصال بمروؤسيه ويلقى تعليماته وتوجيهاته اليهم ويترجم لهم سياسته ، وكذلك يتلقى منهم اقتراحاتهم ويعرف مشاكلهم ويطلع على تقاريرهم عن سير العمل ، كلما أدى ذلك الى الحصول على المعلومات اللازمة لحل مشاكل العمل ورسم الخطط والسياسات الجديدة لرفع الكفاءة الانتاجية .

### مفاهيم الإتصال

بما أن الإتصالات ما هى الا وسيلة لتبادل الافكار والمعلومات والاحساسات بين طرفين أو أكثر وذلك بهدف تحقيق التفاهم المشترك وتوحيد نشاط الهيئة أو المنظمة نحو تحقيق الاهداف ، لذا فإن تلك العملية الاتصالية تتكون من العناصر التالية :

- المرسل : وهو الشخص الذى يقوم بإرسال الرسالة ( المعلومات أو التعليمات أو القرارات )

- المستقبل : وهو الشخص الذى يستقبل الرسالة المبعوثة أو الرسالة اليه.

- الغرض من الرسالة : والمقصود به ما هو الغرض المراد تحقيقه من عملية الإتصال .

- الموضوع : ويعنى محتوى الرسالة والتي تنقل فى محتواها ومضمونها مع الغرض من الإتصال .

- وسيلة الإتصال : والمقصود بها الوسيلة التى يتم إستخدامها من قبل المرسل لتوصيل الرسالة الى المستقبل .

- رد الفعل REACTION أو التغذية المرتدة FEEDBACK والمقصود بذلك  
العنصر هو التكد من وصول الرسالة الى المُستقبل بالصورة المرجوة وتقيم رد  
فعله، وذلك من خلال توجيه المرسل التساؤلات الايضاحية للمُستقبل للرد عليها.

### قنوات الإتصال

تُعد وسائل الإتصال عنصرا رئيسيا من عناصر عملية الإتصال . ويتوقف نجاح  
عملية الإتصال أيضا على إختيار الوسيلة المناسبة لضمون وغرض الرسالة . ومن  
أهم وسائل الإتصال الإدارية ما يلي :

- الإتصال الهابط Downward Communication وهو الإتصال الذى  
يبدأ من الرئيس الى المرؤس ، أى الإتصال من أعلى لأسفل ، ومن وسائله :

- التوجيهات .
- المعلومات .
- الأوامر .
- القرارات .

- الإتصال الصاعد Upward Communication وهو الإتصال الذى يبدأ  
من المرؤس الى الرئيس ، أى من أسفل الى أعلى ، ومن وسائله :

- التقارير .
- الآراء .
- المذكرات .
- الشكاوى .
- الإقتراحات .
- الأبحاث .

- الإتصال الجانبي أو العرضى Lateral Communication وهو الذى  
يتضمن الإتصال الأفقى الذى يتم بين الوحدات التنظيمية المختلفة وكذلك بين  
أفراد السلطة التنفيذية والمستشارين .

## العقبات التى تحد من فاعلية الإتصال : Barriers

هناك العديد من العقبات التى تحول دون تحقيق فاعلية الإتصال ، وتلك العقبات تكون مرتبطة بـ :

### - معوقات ناشئة عن الأفراد :

- خوف الفرد وعدم الرغبة فى الإتصال .
- عدم التكريب الجيد للفرد على كيفية الإتصال .
- الإستهانة والتهجم على آراء الآخرين .
- إهتمام الأفراد بالمسائل الشخصية والموضوعات السطحية .
- التعمد فى حجز المعلومات خوفا من إحداث تأثير غير سار على الشخص الآخر .
- التحيز للرأى الشخصى .
- إساءة الفهم وعدم التفسير الجيد للرسالة .
- إختلاف دوافع وإتجاهات الأفراد .
- تجاهل المعلومات التى تتعارض مع معتقدات الفرد .
- إستخدام الأفراد لمصطلحات ومفاهيم أو لألفاظ عامة يكون لها مدلولات متعددة ، وبذلك يختلف تفسيرها بإختلاف الأفراد .

### - معوقات ناشئة عن طبيعة التنظيم :

وتلك المعوقات ترتبط بنوع التنظيم ، ففى التنظيم الرسمى Formal Organization يتم تحديد العلاقات وتكون علاقات رئاسية وفقا لما توضحه الخرائط التنظيمية التقليدية ، وبالتالي يتم نقل المعلومات أو التعليمات من مستوى الى مستوى آخر بحيث يكون الإتصال من المستوى الى المستوى التالى له مباشرة صعودا أو هبوطا حتى يتم الصعود الى أعلى الهرم أو الهبوط الى قاعدته . ومن ثم اصبح على الفرد ان يتلقى تعليماته من شخص واحد فقط ، الا فى حالة الإشراف المزدوج - إزدواج الرئاسة - أى ان مفهوم العلاقات فى التنظيم الرسمى انها يجب ان تكون رئاسيه عن طريق الرئيس صعودا أو هبوطا .

كذلك فى التنظيم الرسمى فانه يسمح بالعلاقات الأفقية وهى العلاقات التى تتم بين الأشخاص وبعضها عن طريق الرئيس .

أما فى التنظيم غير الرسمى informal organization فانه يتم ربط الجماعات غير الرسمية بخط إتصال غير رسمى ، يختلف كلية عن نظام الإتصال الرسمى ، حيث تستمد الجماعات غير الرسمية قوتها من مدى مساندة أعضائها فى ضوء الظروف المشتركة التى تجمعهم . ويرى يس عامر إن من أهم الأسباب التى تقضى الى تكون جماعات تلجأ الى مزولة الإتصالات غير الرسمية ، ما يلى :

- تسهيل التفاعل الاجتماعى .
- الحصول على معلومات إضافية حول المنظمة .
- إرتباط أهداف الأعضاء بأهداف الجماعة .

ويرى محى الدين الأزهرى ان الإتصال التفاعلى interactive Communication يعد أكثر ملاءمة من كلمة افقى Horizontal اذ تعد عملية الإتصال الأفقى مجرد جزء من عملية الإتصال الشامل فى المنظمة أو الهيئة، وانه نظرا لعجز جماعات التنظيم الرسمى وفشل الهياكل التنظيمية التقليدية فى الوفاء بإحتياجات الإتصال الفعلى ، فقد قامت الجماعات غير الرسمية بسد تلك الفجوة ،

- معوقات ناشئة من نقص الامكانيات ووسائل الإتصال :
- وتلك المعوقات تكون مرتبطة بعدم إستخدام الأساليب والوسائل المركبة فى الإتصال ، أو الاعتماد على وسيلة واحدة ، أو أن الوسائل المستخدمة فى الإتصال لا تتناسب مع كم المعلومات المراد توصيلها من وإلى الأفراد .

أهم عوامل نجاح الإتصال :

لتحقيق النجاح لعملية الإتصال يجب مراعاة العوامل الأساسية التالية :

## - تحديد إتجاه الإتصال Direction

ويقصد به الطريق الذى تسلكه المعلومات بين الأفراد فى المشروع ، وإتجاه الاتصالات يأخذ الاشكال الاتية :

١- الإتصال فى إتجاه واحد one-way . communication

٢- الإتصال فى اتجاهين Two-way communication

والإتصال فى اتجاه واحد يأخذ الشكل التالى :



وفى هذا الأسلوب يتم نقل معلومات من شخص الى آخر دون ان تعطى للطرف المستقبل فرصة لتبادل الراى أو الإستيضاح .

أما الإتصال فى إتجاهين فانه يأخذ الشكل التالى :



وفى هذا النوع من الإتصال تتاح الفرصة للطرف المستقبل للرسالة من إبداء رايه وتبادل الآراء .

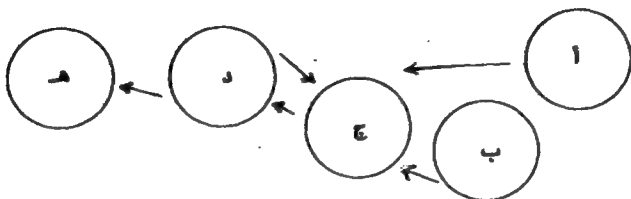
## - مضمون الإتصال Content

فكلما كان مضمون الإتصال متعلقا بالهدف الذى تم من أجله ، زادت فاعليته فى تحقيق الهدف منه . وإذا يجب ان يتسم الإتصال بالوضوح والتحديد والدقة .

## - تحديد شبكة الإتصال : Network or Communication Nets

أن تحديد هيكل أو نموذج لمسار الاتصالات يؤدي الى بقة الإتصال ، ومن ثم سرعة إتخاذ القرارات وإرتفاع كفاءة الأداء أو العمل . وإذا يجب تحديد مسار الإتصال من خلال تحديد من يتصل بمن

Who can Talk To whom



و التصميم السابق لخطوط الإتصال يتضح منه أن كلا من ا ، ب يستطيع الاتصال بشخص ثالث (ج) ولكتهما لا يتسلمان أية معلومات من (ج) . وفي نفس الوقت فإن (ج) يرسل بمعلوماته الى (د) ويتلقى منه معلومات ، بينما يتصل (د) بشخص آخر (هـ) ولا يتسلم منه أية معلومات .

### - إختيار وسيلة الاتصال بعناية وبقة :

ان الإتصالات الإدارية سواء على المستوى الرأسي أو المستوى الأفقي يجب أن تختار بعناية وبقة بحيث تفي بفرض توصيل المعلومات من شخص الى آخر بالتناسب الوسائل وفي التوقيت المناسب .

كما يجب أن تتناسب الوسيلة مع مضمون الرسالة والغرض منها ، وأن تكون متمشية مع الموقف الإتصالي وعناصره الأخرى .



# التوجيه في مجالات العمل في التربية الرياضية والرياضة

- التوجيه في المجال الرياضي
- القيادة في مجال التربية الرياضية  
والرياضة
- الدافعية في مجالات العمل في المجال  
الرياضي



## التوجيه فى المجال الرياضى

- مفهوم التوجيه التربوى .
- أسس ومبادئ التوجيه التربوى .
- دور المربى الرياضى فى التوجيه .
- مفهوم التوجيه الفنى .
- أهمية التوجيه الفنى فى التربية الرياضية .
- مبادئ وأسس التوجيه الفنى فى التربية الرياضية .
- دراسات علمية عن التوجيه فى المجال الرياضى .



## التوجيه فى المجال الرياضى

### مفهوم التوجيه التربوى

التوجيه التربوى هو أحد أنواع التوجيه الأكثر ارتباطا بمجال التربية الرياضية . فالمرضى الرياضى يستطيع ان يسهم إسهاما كبيرا فى عمليات التوجيه التربوى ، اذ أنه يعمل مع التلاميذ طوال اليوم وبذلك يستطيع ملاحظتهم فى مختلف المواقف والأعمال بالإضافة الى ما تتميز به البرامج المختلفة للأنشطة الرياضية من مميزات خاصة تسهم بدرجة كبيرة فى عملية التوجيه التربوى .

ويمكننا أن نعرف التوجيه بأنه مجموع الضمانات التى تهدف الى مساعدة الفرد على أن يفهم نفسه ويفهم مشاكله ، وأن يستغل إمكانياته الذاتية من مهارات وقدرات وإستعدادات وميول ، وأن يستغل إمكانيات بيئته ، فيحدد أهدافا تتفق وإمكانياته من ناحية وإمكانيات هذه البيئة من ناحية أخرى ، نتيجة لفهمه لنفسه وبيئته ، ويختار الطرق المحققة لها بحكمة وتعقل ، فيتمكن بذلك من حل مشاكله حلولا عملية تؤدي الى تكيفه مع نفسه ومع مجتمعه ، فيبلغ أقصى ما يمكن أن يبلغه من النمو والتكامل فى شخصيته .

وبتحليل هذا التعريف نرى أن التوجيه عملية ترمى الى مساعدة الفرد لتحقيق

عدة عوامل وهى :

- ١- فهمه لنفسه عن طريق إدراكه لدى قدراته ومهارته وإستعداداته وميوله .
- ٢- فهم المشاكل التى تواجهه مهما كان نوعها .
- ٣- فهم بيئته المادية والاجتماعية بما فيها من إمكانيات .
- ٤- استغلال امكانياته الذاتية وإمكانيات بيئته .
- ٥- تحديد أهداف له فى الحياة ، على أن تكون تلك الأهداف واقعية ويمكن تحقيقها وتتفق وفكرته السليمة عن نفسه .
- ٦- ان يرسم الخطط السليمة التى تؤدي به الى تحقيق تلك الأهداف .
- ٧- أن يتكيف مع نفسه ومع مجتمعه فيتفاعل معه تفاعلا سليما .
- ٨- ان ينمو بشخصيته الى أقصى حد تؤهل له امكانيات وإمكانيات بيئته .

## أسس ومبادئ التوجيه التربوي

من أهم هذه الأسس والمبادئ ما يلي :

- ١- مبدأ استعداد الفرد للتوجيه .
- ٢- مبدأ حق الفرد في تقرير مصيره بنفسه .
- ٣- مبدأ تقبل العمل .
- ٤- مبدأ اعتبار التوجيه عملية تعلم .
- ٥- مبدأ الاهتمام بالفرد كعضو في جماعة .
- ٦- مبدأ استمرارية التوجيه .

### دور المربي الرياضي في التوجيه

يستطيع المربي الرياضي أن يسهم اسهاما كبيرا في عمليات التوجيه التربوي سواء في المدرسة أو النادي أو مراكز الشباب وذلك في نطاق المستويات التالية :

#### ١- مستوى الحصول على معلومات

قد يقتضي الأمر محاولة التلميذ الحصول على بعض المعلومات الرياضية والتي تختص بمشكلة من المشاكل التي تصادفه كمعرفة طرق التدريب في لعبة من الألعاب أو معلومات عن بعض الأبطال أو شرح بعض النقاط في قوانين بعض أوجه النشاط الرياضي .

#### ٢- مستوى المساعدة في حل المشاكل التربوية

قد يصادف التلميذ بعض المشاكل التربوية التي تتصل بصعوبات يصادفها في مادة من المواد الدراسية أو في مادة التربية الرياضية ، وهنا يجب أن يكون المربي الرياضي على خبرة ودراسة بتسايل التوجيه التي يمكن استخدامها لمساعدة التلميذ .

وقد يتطلب الأمر توجيه التلميذ عندما تقابله صعوبات فى الاختيار بين ميادين مختلفة . وترجع هذه الصعوبات الى أنه لا يعرف امكانياته الخاصة التى تساعد على التوجيه الى الميدان الذى يمكنه النجاح والتفوق فيه . وهنا يبرز دور المربي الرياضى القادر على معرفة الطرق والأساليب لإكتشاف ميول التلاميذ الرياضية واستعداداتهم المختلفة .

#### ٤- مستوى المساعدة فى حل المشاكل الشخصية :

قد يكون التلميذ فى حاجة الى توجيه يتناول مشكلة شخصية لها جذور انفعالية ، ويحتاج هذا المستوى الى متخصصين مؤهلين لهم دورهم ووظيفتهم بين هيئة التدريس بالمدرسة . ولكن هذا لا يمنع من أن يقوم المربي الرياضى بالمساعدة الايجابية فى مثل هذه النواحي اذا كان مؤهلا للقيام بمثل تلك العملية . حيث أنه يكون أقرب من يلجأ اليه التلميذ للإفصاح عن مشاكله الشخصية ، وذلك بحكم طبيعة المادة التى يقوم بتدريسها والتى تتسم بالتححر من قيود الفصل الدراسى ، والعلاقة التى تحددها مادة الدراسة بين المربي الرياضى وتلاميذه .

#### مفهوم التوجيه الفنى

أن التوجيه بمفهومه الحديث قد جعل التلميذ محورا لعملية التربية ، كما ينظر الى المعلم على أنه أساس للتغيرات السلوكية التى تقاس بها أهداف تلك العملية التربوية .

ويرى ويلز Wels أن التوجيه الفنى الحديث يُسهم فى تحسين الموقف التعليمى لصالح التلاميذ ، كما أنه يقوم على معاونة المعلم حتى يستطيع أداء عمله بطريقة أفضل .

ويشير صبحى حسانين الى التوجيه الفنى بأنه عملية ديمقراطية تعتمد على التعاون القائم بين المسئولين على أمر التعليم فى المدرسة بهدف تطوير العملية التعليمية من حيث البرامج وطرق التدريس وتوجيه التلاميذ وإستثمار امكاناتهم ، وكل ما من شأنه مساعدة التلاميذ على تحقيق أقصى نمو ممكن .

ومن ثم فإن التوجيه الفنى هو عملية تفاعل قيادية بين طرفين أحدهما الموجه والآخر هو المعلم ، وتستهدف تلك العملية استقصاء طبيعة الموقف وتبين نواحيه ، وتعريف المعلم بما لديه من قدرات واستعدادات ، وبما يتوافر فى البيئة من إمكانيات وفرص وكيفية الاستفادة منها .

لذا فإن التوجيه يعدُّ عملية لتبادل الآراء ، وتتضمن الأخذ والعطاء والمناقشة والفحص حتى يحدث الالتقاء بين الأطراف المعنية ، وذلك فى جو من الثقة والتفاهم للوصول الى هدف معين .  
كما أن طرق التوجيه وتغيراتها تتوهم وتبقى آثارها اذا ما تمت تعاونيا بين المعلمين والموجهين فى جو ديمقراطى .

## أهمية التوجيه الفنى فى التربية الرياضية

تتضح أهمية التوجيه الفنى فى مجال التربية الرياضية ، فيما يلى :

١- مساعدة المعلمين على فهم وتلخيصهم ، والايمان بها مما يدفعهم الى الاخلاص فى أدائها .

٢- مساعدة المعلمين على فهم الاهداف التربوية ، ومراجعتها وإنتقاء المناسب منها .

٣- المساعدة على وضع الخطط السليمة ، القائمة على أسس علمية والمناسبة لتدريس التربية الرياضية .



- ٤- المساعدة فى وضع البرنامج :  
٤-١- المساعدة فى وضع البرنامج :  
٤-٢- المساعدة على فهم وسائل الطرق الحديثة فى التربية الرياضية .  
٤-٣- المعاونة فى متابعة الخطط الموضوعية ، والعمل على تحسين الظروف المؤثرة فى التعليم .  
٤-٤- المساعدة على أن ينمو المعلمون فى مهنتهم نموا ذاتيا .  
٤-٥- العمل على تنسيق جهود المعلمين ، وجمع شملهم حول مبادئ خلقية ومهنية يلتزمون بها

### مبادئ وأسس التوجيه الفنى فى التربية الرياضية

يتصل المفهوم الحديث للتوجيه الفنى بالعديد من المبادئ والأسس التالية :

- ١- الإيمان بأهمية العمل التعاونى :  
حيث أنه أساس هام لتحسين عمليتي التعليم والتعلم . ويعنى هذا تعاون المعلم والموجه بطريقة ديمقراطية وفى إطار مفهوم العمل الجماعى المشترك القائم على تبادل الخبرات وفى مناخ يتسم بالإحترام المتبادل لتحقيق أهداف مهنتهم .

- ٢- معاونة المعلم :  
التوجيه الفنى الحديث يُعد خدمة تقوم على أساس معاونة المعلم حتى يستطيع اداء عمله بطريقة أفضل مثل معاونة الموجه للمعلم على الآتى :

- أ - زيادة فهمه لأهداف العملية التعليمية .  
ب - دراسة المناهج والكتب وتحليلها ونقدها وإقتراح وسائل تحسينها .

ج - زيادة فهمه لخصائص نمو الأطفال وحاجاتهم وطرق إشباعها  
ووسائل مساعدتهم على حل مشكلاتهم .

د - تحليل الصعوبات بعملية التعلم .

هـ - الوقوف على أحدث الطرق التربوية والإستفادة منها فى تدريس  
مادته .

## ٢- الإبتكار :

يعتمد الإبتكار فى صورته المختلفة على نوع الحرية الممنوحة  
للمعلمين ، وعلى نوع التوجيه والتشجيع . والإبتكار فى ميدان التربية  
الرياضية يهدف الى رفع مستوى النشاط الرياضى المدرسى وإثراء  
جوانب البرنامج الجيد . ويعتقد بعض الموجهين ان هناك طريقة مثلى يجب  
أن يلتزم بها المعلمون ، وهذا إتجاه يتنافى مع مضمون الإبتكار والابداع  
والتجريب ، فطرق التدريس والمناهج ينبغي أن تتطور دائما وفقا للمواقف  
التعليمية المتغيرة حيث أن صلاحيتها رهن بملامتها لتلك المواقف .

## ٤- التنسيق :

وهو يعنى الترتيب المنظم الهادف لجهود الجماعة للوصول الى وحدة  
العمل من أجل تحقيق هدف مشترك . ولما كان هدف التوجيه الفنى هو  
تحسين المواقف التعليمية عن طريق العمل الجماعى والتعاونى ، كان  
التنسيق أمرا ضروريا لتنظيم أعمال هيئة التدريس وتحديد المسئوليات  
لكى يعرف كل فرد دوره فى العمل ولكى يكون عمله مكملا لعمل غيره  
دون تضارب فيما بينهما ويتضح ذلك فى تنسيق الأعمال فى قسم  
التربية الرياضية بالمدرسة ( تدريس التربية الرياضية - النشاط الداخلى  
- النشاط الخارجى ) .

#### ٥- المرونة :

عملية التوجيه الفني ينبغي أن تكون بعيدة عن التقيد بالجمود والتقييد الأكلي . فالموجه الناجح هو من يناقش كل رأي وفكر وإبتكار جديد ويستمع للمعلمين دائما الى مراجعة الأهداف والوسائل للتأكد من سلامة النشطة وسلامة التنفيذ والتعديل تبعا لما يتوصلون اليه من مقترحات .

#### ٦- الشمول :

التوجيه الفني وعملياته ومجالاته ، لابد أن يتصف بالشمول ، بحيث لا يغطي مجال على آخر ، أو يفضل نشاط على سواه ، بل تتعاون جميعها كي تحقق وحدة النشاط التوجيهي .

#### ٧- الاستمرار :

التوجيه الفني عملية لا نهاية لها ، لإرتباطه بتشعبة الأجيال المتتالية من الأبناء ، وهذا يجعل الموجهين والمعلمين كلما إكتشفوا جديدا فاعرضوه ، للتأكد من سلامته ، عاملين على تطوير ، بإعتبار أن غاية التوجيه هو النمو وهذا المفهوم يجعل التوجيه يتصف بالإستمرارية .

#### ٨- العلاقات الانسانية :

لابد من مراعاة العلاقات الانسانية في عملية التوجيه ، فكل من النجاح-حيث أن القاعدة التي يرتكز عليها نجاح أي عمل هو الفرد الذي يقوم بهذا العمل ، والعلاقات بين الأفراد الذين يضمهم هذا العمل لتحديد مدى الاستفادة من خبراتهم وكفاياتهم . فالعناية باحتياجات الأفراد العاطفية والمادية ، وتقدير قدراتهم واحترام آرائهم ومقترحاتهم ، وتشجيع روح المبادرة والابتكار والتفاهم بين الأفراد ، كل هذه العوامل تزيد من تنمية العلاقات الانسانية بين الموجه والمعلم وبين المعلمين وبعضهم البعض ، وبالتالي تزيد من التعاون وتقديم العمل لتحقيق الهدف المشترك .

## ٩- التنبؤ :

ويقصد به عملية التطلع الى المستقبل ونفاذ البصيرة . والتوجيه الفنى فى التربية الرياضية يساهم فى وضع تصور لما يجب أن تكون عليه التربية الرياضية وتصور للمشكلات والعوائق التى قد تحدث مع وضع الحلول لها وتلافيها مما يتطلب تصورا شاملا لجميع الاحتمالات والظروف التى تدور حول النشاط الرياضى المدرسى .

## دراسات علمية عن التوجيه فى المجال الرياضى

فى دراسة عن التوجيه الفنى لدى مدرسى وموجهى التربية الرياضية قام بها سمير عبد العزيز ابو العلا ( ١٩٧٩ ) وأجراها على عينة مكونة من (١٢) موجهاً ، (٢٨٧) مدرسا للتربية الرياضية بالمرحلة الاعدادية والثانوية بإدارة شمال القاهرة التعليمية، منهم ( ٢٥٤ ) مدرسا بالمرحلة الاعدادية ، (١٣٣) بالمرحلة الثانوية . أسفرت أهم نتائج الدراسة عن :

- المفهوم القديم للتوجيه الفنى لا يتفق مع أهداف التربية ومطالب العصر الحديث .

- إتفاق آراء عينة الدراسة من المدرسين والموجهين على أن التوجيه الفنى بمفهومه الحديث غير مطبق فى الواقع الميدانى .

- تأثر الموجهين بالمفهوم القديم للتوجيه ما زال قائما .

- الوسائل التوجيهية المتبعة تجعل الواقع الميدانى بعيدا عن المفهوم الحديث للتوجيه .

- التوجيه الفنى وفقا للتنظيم المتبع يميل الى أن يصبح إتباع نظم وقواعد ، وإصدار أوامر وتعليمات ، وكتابة تقارير .

- تتسم النوات التدريبية للموجهين بعدم الجدية .

- النظام المتبع لتقدير كفاءة المعلمين يقوم على الأحكام الذاتية ويفتقر الى الموضوعية .

- سنوات الخبرة وإمتدادها لم يؤثر فى وضوح المفهوم الحديث للتوجيه الفنى لدى المعلمين .

وفى دراسة قام بها عيسى أحمد كرم بعنوان " تقويم عملية التوجيه فى التربية الرياضية بالكويت " ( ١٩٨٤ ) ، طبق خلالها الاستبيان على عينة مكونة من (٤١) موجهة وموجهة تم اختيارهم بالطريقة العمدية ، وكذلك على عينة قوامها (٢٠٠) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية من بين معلمى التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية بدولة الكويت ، أسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية :

- أكثر مفاهيم التوجيه الفنى فى التربية الرياضية ارتباطا بأراء عينة الدراسة هو أن التوجيه عملية تربية تساعد المعلمين على تحقيق الأهداف وأنه يقوم على أساس مراقبة أعمال المعلمين .

- أن التوجيه الفنى فى التربية الرياضية بدولة الكويت لا يبتعد عن الشكليات .  
- أن عملية التوجيه الفنى فى التربية الرياضية ينقصها الفهم المشترك بين الموجه والمعلم .

- لا يقوم التوجيه بوضع خطة تهدف الى حل مشكلات التلاميذ واكتشاف حاجاتهم .

- لا يهتم التوجيه بالتنمية الشمولية للتلاميذ .

- أكثر أساليب التوجيه إستخداما هى قيام الموجه بملاحظة المعلم أثناء تدريسه .

- يقوم نظام التوجيه على كتابة التقارير عن المعلمين .

- تعتمد عملية التوجيه على إصدار النشرات التوجيهية للمعلم .

- لا تُستخدم الاختبارات الموضوعية فى التقويم لعمليات التوجيه .
- يقل اعتماد نظام التوجيه على المناقشة الحرة بين المعلم والموجه .
- يختلف الأسلوب الابتكارى للمعلم تبعا لاسلوب معاملة الموجهين للمعلمين .
- يقوم المعلم بتنفيذ تعليمات الموجه بكل دقة .
- يتأثر أداء المعلم خلال عملية التقويم بمزاج الموجه وحالته الانفعالية .
- يندر أن تساعد عملية التوجيه على فهم قدرات المعلم وحل مشاكله .
- يندر أن يتيح نظام التوجيه المتبع فرص التجريب والابداع .
- يهتم الموجه بالروائح والنظم ويلتزم بها حرفيا .
- يؤثر الفرق الزمنى بين تشرح كل من الموجه والمعلم فى إختلاف مفاهيم كل منهما للتوجيه .

وفى دراسة تناولت تقويم التوجيه الفنى لمدرسى التربية الرياضية بدور المعلمين بجمهورية مصر العربية ، أجراها حامد أنور محمد الديب (١٩٨٧) على عينة عشوائية من موجهى ومدرسى التربية الرياضية بدور المعلمين ، حيث شملت عينة الموجهين (٢٨) موجهها وتكونت عينة المدرسين من (٥٤) مدرسا ، مستخدما الاستبيان كوسيلة لجمع البيانات ، وأوضحت الدراسة أهم النتائج التالية :

- الاجتماع الجماعى ، الزيارات المتفق عليها ، إصدار نشرات التوجيهية ، هى أكثر أساليب التوجيه الفنى تطبيقا والأكثر فعالية فى توجيه مدرسى التربية الرياضية بدور المعلمين .

- أساليب التوجيه الفنى غير المطبقة بالقدر الكاف لتوجيه مدرسى التربية الرياضية هم : تنظيم دراسات علمية ، إصدار نشرات بالمراجع العلمية ، تبادل الزيارات بين المدرسين .

- عدم تطبيق أساليب التوجيه الفنى بالقدر الكاف فى بعض مجالات عمل مدرسى التربية الرياضية بدور المعلمين يشير الى وجود قصور فى التوجيه الفنى .

## القيادة فى مجال التربية الرياضية والرياضة

- مقدمة

- دراسات عن القيادة فى المجال الرياضى

- دور مدرس التربية الرياضية فى نجاح العملية  
التربوية .





## القيادة فى مجال التربية الرياضية والرياضة

### مقدمة

يُشير كل من ويمر Weamer وهيلجرت Helgert إلى أن من يتولى القيادة يجب أن يتسم بالقدرة على التأثير فى أفكار الآخرين وإتجاهاتهم وسلوكهم .

وكذلك يرى سان فورد Sanford أن القائد الناجح هو الذى لديه القدرة على التنسيق بين الأهداف المرتبطة بمهام العمل أو الجماعة ورغبات الأفراد وحاجاتهم الشخصية ، وأنه نتيجة للتوافق الناشئ عن التنسيق يرتفع مستوى الدافعية لدى الأفراد نحو الإنتاج .

ويؤكد بليك Blake على أن فاعلية القائد فى العملية القيادية تتضح من خلال إحترامه لمبدأ التوازن بين الإهتمام بالعمل والعلاقات الإنسانية .

وفى دراسات علمية لجامعة أوهايو Ohio توصلت النتائج إلى تحديد بعدين رئيسيين للقيادة وهما :

Task orientation - القيادة التى تركز على العمل

ومن خلالها يركز القائد فى تحقيق أهداف المشروع على المهام والواجبات الوظيفية وبالإعتماد على ضرورة الإلتزام بتنفيذ اللوائح .

People orientation - القيادة التى تركز على الأفراد

ومن خلالها يركز القائد على تهيئة الظروف المناسبة لتدعيم العلاقات الإنسانية بين الأفراد وبعضهم وبينه وبين العاملين ، مقدراً لمشاعرهم وظروفهم .  
Considerations

واقـد أوضحت نتائج تلك الدراسات أنه كلما زادت عملية الإرشاد والتوجيه فى العمل كلما إرتفع أداء العاملين .

وفى دراسات لجامعة ميتشجان Michigan ، دلت النتائج على أنه يمكن التمييز بين نوعين من القيادة وهما :

– أسلوب القيادة المركز حول العمل أو الإنتاج : Production – oriented

ومن خلاله يتم التركيز على إستخدام السلطة الشرعية والديكتاتورية ونظام الإشراف الصارم وتنفيذ الجداول وتقويم أداء العمل .

ويتفق أسلوب القيادة المركز حول العمل – تقريباً – مع أسلوب القيادة التى تركز على العمل ، كما أوضحت دراسات جامعة أهايو .

– أسلوب القيادة المركز نحو الأفراد : Employee - oriented

ومن خلاله يتم التأكيد على تفويض السلطة والإهتمام بصالح العاملين وحاجاتهم والعمل على تنميتهم .

ويتفق ذلك الأسلوب – تقريباً – مع أسلوب القيادة التى تركز على الأفراد ، كما أوضحته دراسات جامعة أهايو .

ولقد أكدت دراسات جامعة أهايو Ohio بأنه يجب المزج بين سلوك القائد القائم على التمرکز نحو العمل وسلوكه القائم على التمرکز نحو الأفراد ، مع مراعاة لمتطلبات الموقف ، وذلك حتى يمكن أن يتحقق للقيادة مبدأ الفعالية .

كما أكدت دراسات جامعة ميتشجان Michigan أن الأسلوب القيادي المركز حول العمل والأسلوب المركز حول العامل يؤدي كلاهما إلى زيادة الإنتاج ، إلا أن إستخدام الأسلوب القيادي المركز حول العامل يُعد أحسن الإسلوبين .

ويشير علاوى إلى أن المدرب كشخصية تربوية يتولى قيادة عملية التربية والتعليم ويؤثر تأثيراً مباشراً فى التطوير الشامل المتزن لشخصية الفرد الرياضى . كما أنه يُعد من أهم العوامل التى تُسهم فى وصول اللاعب إلى أعلى المستويات الرياضية ، وذلك من خلال قدرته على أداء عملية التدريب الرياضى .

ويضيف قاسم حسن وعبد نصيف أن العلاقة الوطيدة بين المدرب والرياضى تؤثر إيجابياً على تقدم المستوى وعلى العمل الجماعى مع الآخرين فى التدريب والمنافسات وتجعله مستعداً لتقبل الحمل العالى فى التدريب .

أوضحت دراسات بليك Blake وموتون Mouton أن القائد الذى يستطيع أن يُحافظ على التوازن بين الإهتمام بالعمل والإهتمام بالعلاقات يكون أكثر فعالية من القائد الذى يرجع واحداً على الآخر .

### دراسات عن القيادة فى المجال الرياضى

فى دراسة لايزيس سامى (١٩٨٦) بعنوان السلوك القيادى لمدرسى الكرة الطائرة وعلاقته بالإنجاز الرياضى للفريق ، أجرتها على عينة عمدية تضمنت جميع مدرسى الكرة الطائرة فى بطولة الجمهورية للشركات وعددهم (١٢) مدرباً وجميع اللاعبين وعددهم (١٠٦) المنتمين للفرق المشتركة فى المسابقة والتى يقوم بتدريبها المدرسين ، كل لفريقه ولللاعبيه ، فقد أسفرت نتائج الدراسة التى استخدمت الإستبيان الوصفى للسلوك القيادى ، عن أهم ما يلى :

- لا توجد فروق دالة إحصائياً بين بعدى السلوك القيادى (التقدير والمبادرة) وفقاً لوصف المدرسين .

- يوجد ارتباط دال إحصائياً بين السلوك القيادي وبين الإنجاز الرياضى .

وفى دراسة لسليم عبد المجيد (١٩٨٧) بعنوان التعرف على الأسلوب القيادى لمدرسى بعض الألعاب الجماعية ، أجراها على عينة مكونة من (٢٧٥) لاعباً من لاعبي أندية الدرجة الأولى فى المملكة الأردنية الهاشمية ، فى ألعاب كرة القدم ، كرة اليد ، كرة السلة ، الكرة الطائرة ، والذين تم إختيارهم بالطريقة العشوائية الطبقية ، مستخدماً فى ذلك مقياس الأسلوب القيادى للمدرسين الذى قام الباحث بتصميمه ، فقد أسفرت الدراسة عن النتائج التالية :

- يتميز أغلب مدرسو الألعاب الجماعية موضوع الدراسة بأنهم يعطون إهتماماً مناسباً للأسلوب القيادى المهتم بالأداء والأسلوب القيادى المهتم بالعلاقات والأسلوب القيادى الذى يجمع بين العلاقات والأداء معاً .

- يُعد مدرسو كرة اليد أفضل المدرسين بالمقارنة بمدرسى الألعاب الجماعية الأخرى ، إذ يعطون إهتماماً متميزاً للأسلوب القيادى المهتم بالأداء والعلاقات معاً .

- توجد فروق دالة إحصائياً بين مدرسى الألعاب الجماعية موضوع الدراسة فى الأسلوب القيادى المهتم بالأداء والأسلوب المهتم بالعلاقات والأسلوب الذى يجمع الإهتمام بين الأداء والعلاقات معاً ولصالح الأسلوب الأخير .

وفى دراسة علمية قام بها محمود يحيى سعد (١٩٨٨) ، هدفت إلى :

- التعرف على الأسلوب القيادى لمدرسى فرق كرة السلة ( الأسلوب المركز حول الأداء والأسلوب المركز حول العلاقات )  
- المقارنة بين نتائج الأساليب القيادية للمدرسين .

واقـد أوضح الباحث أن الأسلوب المهتم بالأداء يعنى أسلوب المدرب - القائد - المهتم بالأداء أكثر من إهتمامه باللاعبين .

أما الأسلوب المهتم بالعلاقات فهو يُشير إلى أسلوب المدرب - القائد - المهتم باللاعبين أكثر من إهتمامه بالأداء .

ولقد أجريت الدراسة على عينة قوامها (١٦٠) لاعباً من بين لاعبي الدرجة الأولى لكرة السلة بجمهورية مصر العربية ، وذلك خلال إشتراكهم في مسابقة الدوري العام للموسم الرياضي ١٩٨٦ ، ١٩٨٧ .

ولقد تم تصنيف الفرق وفقاً لترتيبها في مجموعتي المسابقة ، واختار الباحث الفرق الأربعة الأولى من المجموعة (أ) وكذلك من المجموعة (ب) . كما إختار الأربعة فرق الأخيرة في الترتيب في كل من المجموعتين .

ومن ثم أصبحت عينة الدراسة تشمل ٤ مجموعات ، ويمثل كل مجموعة منها أربعة فرق ، وبذلك يكون مجموع الفرق (١٦) . كما تم إختيار عينة اللاعبين من الأندية التي تنتمي إليها تلك الفرق ويواقع (١٠) لاعب من كل فريق .

وأستخدم الباحث مقياس الأسلوب القيادي للمدربين لويليم ريدن William Reddin حيث يتكون المقياس من ثلاثة أبعاد وهي :

- بعد القائد المهتم بأداء اللاعبين .
- بعد القائد المهتم بالعلاقات بين اللاعبين .
- بعد القائد المهتم بالأداء والعلاقات معاً .

ولقد أوضحت نتائج الدراسة ما يلي :

- جميع مدربي الفرق عينة البحث يولون إهتماماً أكبر للأسلوب القيادي المهتم بالأداء عن الأسلوب المهتم بالعلاقات .
- وجود فروق إحصائية بين أسلوب مدربي الأندية موضوع الدراسة وذلك في الأسلوب القيادي المهتم بالأداء وأصالح الفرق المتقدمة في ترتيب المسابقة وكذلك في العلاقات .

- وجود فروق إحصائية بين أسلوب المدرسين عينة الدراسة في الأسلوب القيادي (الأداء والعلاقات) لصالح المجموعات المتقدمة في التدريب .

- أن هناك تأثير إيجابي لكل من الأسلوب القيادي المهتم بالأداء والأسلوب المهتم بالعلاقات ، إلا أن الأسلوب القيادي المهتم بالبعين معاً - الأداء والعلاقات - كان الأسلوب الأفضل في نتائجه .

وفي دراسة أجراها مصطفى كامل أبو زيد بعنوان " العوامل المرتبطة بالسلوك القيادي في المجال الرياضي " (١٩٩٠) على عينة بلغ عددها (٢١٨) لاعباً ممن يمثلون الفرق الرياضية المشتركة في مسابقات الدوري العام بمستوياته الثلاثة : الممتاز ، الدرجة الأولى ، الدرجة الثانية لموسم ١٩٨٧ / ١٩٨٨ ، ١٩٨٨ / ١٩٨٩ في الألعاب الجماعية الخمسة وهي : كرة القدم (٥٦) لاعباً ، الهوكي (٤٨) لاعباً ، كرة السلة (٤٠) لاعباً ، الكرة الطائرة (٣٩) لاعباً ، كرة اليد (٣٥) لاعباً ، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية ، كما استخدم الباحث في جمع البيانات مقياس لسلوك القيادي لمدرسي الأنشطة الرياضية الجماعية الذي قام بتصميمه ، وذلك إلى جانب عدد من المقاييس المرتبطة بمتغيرات دراسته ، وقد أسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية :

- السلوك القيادي لمدرسي الأنشطة الرياضية الجماعية بجمهورية مصر العربية هو سلوك متعدد الأبعاد .

- تتحدد طبيعة ونوعية السلوك القيادي لمدرسي الأنشطة الرياضية الجماعية - بوجه عام - من خلال ستة عوامل مترابطة وهي :

- المهام الوظيفية للمدرب .
- مقدار ما يتسم به اللاعبون من حساسية وتوتر عصبي .
- النمط القيادي للمدرب .
- مقدار ما يتسم به اللاعبون من دافعية للإنجاز الرياضي .
- مقدار ما يتسم به اللاعبون من صلابة العود أو قوة الشكيمة .

- مقدار ما يتسم به اللاعبون من سمات السيطرة .
- يتأثر السلوك القيادي لمدرسي الأنشطة الرياضية الجماعية تأثراً ضئيلاً ببعض سمات شخصية اللاعبين .
- يفتقر السلوك القيادي لمدرسي الأنشطة الرياضية الجماعية بوجه عام إلى الفعالية في التأثير الإيجابي على الدافعية الرياضية للاعبين .

وفي دراسة يونج جيودت Young judith التي أجراها بهدف البحث في العلاقة بين خصائص القائد وأداء الفريق ، والتي طبقت على عينة إشتملت على (٨٩) مدرباً منهم (٢٥) مدربة ، وعلى عينة تمثل (١١) لاعباً لكل فريق يقوده كل مدرب من هؤلاء المدربين ، والتي إستخدمت مقياس المشارك الأقل تفضيلاً للعمل معه Least Preferred Co-Worker لفيدلر Fedler وإستبيان وصف السلوك القيادي ، أوضحت تلك الدراسة أهم النتائج التالية :

- يرتبط نجاح الفريق بسلوك القائد (المدرّب) في إهتمامه بالبنية المحركة للفريق (المبادرة Initiating Structure ) وإهتمامه ، بالإنتاج وإيمانه بالفوز وبالعنوانية واللياقة .
- يُظهر المدربون إهتماماً أكثر بالعلاقات مع اللاعبين عن المدرّيات .
- الإسلوب القيادي لا يرتبط بالسلوك القيادي ومعتقدات القائد .

وفي دراسة قامت بها أنيل سعد (١٩٨٤) بهدف معرفة العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على التفكير الإبتكارى للقائمان بتدريس التمرينات والجمباز والتعبير الحركى بكلية التربية الرياضية للبنات بالإسكندرية ، والتي طبقت على عينة عمدية شملت جميع القائمان بالتدريس لتلك المواد العملية ، واللاتى بلغ عددهن (٢٠) ، وإستخدمت في دراستها الإستبيان الوصفى للسلوك القيادي والمستخدم من قبل جامعة أوهايو الأمريكية ، وكذلك إختبار القدرة على التفكير الإبتكارى لسيد خير الله ، أسفرت تلك الدراسة عن أهم النتائج التالية :

- وجود علاقة إيجابية بين بُعد المبادرة ( تنظيم وتوجيه العمل وإعادة بناء التفكير ) والقدرة على التفكير الإبتكارى .
- وجود علاقة إيجابية بين بعد الإعتبار ( العلاقات الإنسانية بين القائد وأفراد الجماعة من رضى واقتناع ) والقدرة على التفكير الإبتكارى .
- وجود علاقة إيجابية بين السلوك الكلى للقيادة والقدرة على التفكير الإبتكارى .

### دور مدرس التربية الرياضية فى نجاح العملية التربوية

لقد نادى رواد التربية والمفكرون فى بداية القرن العشرين بأن المدرس هو العامل ذو الأهمية الكبرى فى العملية التعليمية والتربوية . وأن البرامج والإمكانات مع أهميتها تتضائل أمام أهمية المدرس فى التربية .

ويُشير إلى ذلك جيد Guid بقوله : " أن هيئة التدريس فى أى معهد علمى هى أهم عنصر من عناصر الأجهزة العلمية . وكذلك يرى بروبيكر Propikar أن الحركات الأولى أو المبدئية فى سعادة الإنسانية لم تكن إلا نتيجة للتعليم الجيد .

ويرى كل من بانى Bany وجونسون Johnson أن للقيادة دور هام فى عملية التدريس ، فهى التى تؤدى إلى تحقيق المدرس للأهداف التربوية .

وتُشير إنتصار يونس أن عملية التعلم تتأثر بالمعلم الذى يقود العملية التعليمية وكذلك بالمتعلم وبالموقف التعليمى الذى يتفاعل معه . وأن تلك الأبعاد الثلاثة هى التى تُشكل المظهر القيادى نتيجة لتفاعلها . كما أنه يجب فهم أبعاد القيادة حتى يسير التغيير الإجتماعى فى الطريق السوى ، وذلك لأهمية دور القائد فى ذلك التغيير . ويرى إميل نيمان Emil أن " السمات التى يجب أن تتوافر فى قادة التربية الرياضية أن يكونوا مبتكرين ومجدين فى عملهم وذلك للرقى بالتربية الرياضية لتصبح فناً عظيماً .



## وفيما يلي توضيح لدور مدرس التربية الرياضية في نجاح العملية التربوية

أولاً : لمدرس التربية الرياضية دور هام في نجاح العملية التربوية وزيادة مردودها ، لذا كان لابد من إعداده إعداداً مهنيّاً متكاملأً كي يتمكن من تحقيق أحسن النتائج المتوقعة من برامج التربية الرياضية .

ويتوقف نجاح برامج التربية الرياضية في بلوغ أهدافها - إلى درجة كبيرة - على توفير العدد الكافي من المدرسين وعلى نوعيتهم وكفائهم ، أي على الأعداد الكمية والكيفية للمدرسين .

وبما أن جميع مكونات المهنة التربوية من خلال وحداتها وعلاقاتها المترابطة تُعطى لنشاط المدرس إتجاهاً محدداً وتطبع عمله بأسلوب المربي ، لذا فإن الإختيار المهني لدور وظيفي متخصص يتطلب وجود إرتباط بين طبيعة هذا الدور ومتطلباته من قدرات وكفاءات تخصصية مناسبة ، ومن خلال الإعداد المهني المناسب يستطيع كل إنسان أن يؤدي دوره الوظيفي وفقاً لقدراته وإستعداداته .

ويقصد بالإعداد المهني كل أنواع المعرفة والخبرات التربوية والعملية التي يتلقاها ويكتسبها الفرد من دراسته في المعهد العلمي بغرض إعداده للعمل في مهنة التدريس في مجال التربية الرياضية .

وتؤكد الدول المتقدمة على قيمة إعداد مدرس التربية الرياضية وتأهيله علمياً وتربوياً وفقاً لأحدث النظم العلمية والتقنية في مجالات التعليم والتربية ليساير في إعداداته تكنولوجيا التعليم .

ولذا فإن هذه الدول تعمل على تطوير مستوى الإعداد المهني لمدرس التربية الرياضية وذلك من خلال :

- تهذيب أساليب إلقاء المحاضرات التي تضمن أن تكون مربية في مجال التربية الرياضية .

- إعداد برامج تطوير برامج الإعداد المهني للمدرسين ، وبما يتناسب مع طبيعة المهنة وروحاً التربوي .

- العمل على إعداد مدرس التربية الرياضية في إطار الجامعة .

- إعداد دراسات متقدمة يعد ( البكالوريوس ) لتتمة المدرسين .

- إعداد دراسات متقدمة لصقل المدرسين الحاصلين على درجة ( الدبلوم ) .

وفي هذا الصدد يشير أنسارينو ( Annarino ) كارول ( Cowell ) هازلتون ( Hazelton ) إلى أهمية النهوض بالمستوى المهني لمدرس التربية الرياضية حتى يستطيع أن يؤدي دوره بفاعلية تجاه التلاميذ ، فكلما حصل على دراسات متقدمة وكلما ارتفع مستواه علمياً وأدبياً واجتماعياً ، كلما كان أقدر على النهوض بالمستوى التعليمي والتربوي للنشء .

ولقد تناول العديد من الخبراء في ميادين التربية وعلم النفس وعلم الاجتماع ، دراسة الأهم الخصائص التي يجب أن تتوفر في مدرس التربية الرياضية ، ولقد تم تصنيفها إلى خصائص شخصية وإلى خصائص مهنية . وفيما يلي سوف نستعرض الخصائص المهنية :

#### ١ - التخصص Dedication

يجب على الدارس أن يتخصص في مجال التربية الرياضية حتى يكون متفهماً لطبيعة التربية الرياضية ولأهدافها وأغراضها التربوية والحركية ، ومن ثم يكون على دراية كاملة بالتدريس في هذا المجال وفي إدارة الدرس ، وكذلك في معرفة كيفية التأثير في التلاميذ وفهم طبيعة خصائصهم .

#### ٢ - المعرفة Knowledge

يجب على مدرس التربية الرياضية الإلمام بأصول المعرفة في مجال التعلم الحركي ، من أسس تربوية ونفسية وفسحيولوجية وتشريحية وصحية ، وأن يلم بأصول الفنية والميكانيكية للمهارات الحركية ، ودارساً لقوانينها وطرائقها حتى يحقق النجاح في العملية التعليمية .

فعندما يقوم المدرس بتعليم التلاميذ المهارات الحركية وفقاً للأسس العلمية وإكسابهم القيم والاتجاهات التربوية ، فإنه بذلك يحصل على تقديرهم له وتجاوبهم مع الموقف التعليمي .

## ٢ - الشخصية : Personality

يجب أن يكون مدرس التربية الرياضية متميزاً بالشخصية السوية ، ويكون متواضعاً ، وودوداً ، ومنبسطاً ، وقائراً على إقامة علاقات إجتماعية وإنسانية مع تلاميذه وزملائه في العمل ومع إدارة المدرسة .

## ٤ - الاستقرار الإنفعالي : Emotional Stability

يجب على مدرس التربية الرياضية أن يكون متميزاً بثباته الإنفعالي وذلك حتى يتقاضي المشاكل ، فالمدرس العصبى والمضطرب المزاج يتسبب في إثارة وتفجير الكثير من المشاكل ولا يستطيع التكيف مع بيئته ومجتمعه ، وذلك على خلاف المدرس المستقر إنفعالياً الذي يكون له تأثيراً فعالاً في تعليم التلاميذ ، ويكون له علاقات طيبة تربطه بالآخرين .

## ٥ - تقدير الفروق الفردية : Individual Differences

يجب على مدرس التربية الرياضية مراعاة مبدأ الفروق الفردية بين التلاميذ ، فالتدريس لا يحقق النجاح بدون المراعاة لهذا المبدأ من جانب المدرس ، إذ يجب إعطاء الفرصة لكل تلميذ ليتعلم وفقاً لمعدله الخاص في النمو وفي مستواه المهارى والبدنى ، وبما يتماشى مع استعداداته وقدراته .

وإذا يجب على مدرس التربية الرياضية أن يحترم قدرات التلاميذ وأن يضع في إعتباره أهمية مراعاة مبدأ الفروق الفردية .

## ٦ - القيادة : Leadership

تعد القيادة من القدرات الشخصية التي يجب توفرها في مدرس التربية الرياضية . وهذه القدرة تشير إلى ما يؤديه المدرس من جهد لمساعدة المتعلمين في بلوغ الاهداف المرجوة من العملية التربوية .

ولقد أجمعت الكتابات المختلفة على أنه يجب أن تتوفر في كل من له القدرة على القيادة ، المهارات التالية :

1 - مهارة فنية : Technical Skill

2 - مهارة فكرية : Conceptual Skill

3 - مهارة إنسانية : Human Skill

٧- الإهتمام بالمهنة وميثاقها : Professional interest and dignity

الميل إلى التدريس وحب المهنة والعمل على الإلتزام بميثاق شرفها ، إحساس يجب أن يفتاب كل من يرغب في العمل في مهنة تدريس التربية الرياضية ، وذلك حتى يكون منتجاً في عمله ، فالمهنة تتطلب أربعة عناصر أساسية وهي :

- العمل بفرض تحقيق أهداف تربوية محددة وواضحة .

- إستمرار النمو المعرفي والعلمي في المجال لتطوير المهنة .

- الإبتكار والإبداع في مجال العمل .

- التمسك بالقيم الخلقية وبإعتدال المزاج .

ومن ثم يجب على مدرس التربية الرياضية أن يكون لديه ميول وإهتمام بمهنته وكذلك العمل على إحترام ميثاقها وشرفها حتى يستطيع أن يحقق متطلبات مهنته .

فهناك بعض المدرسين الذين لا يلتزمون بميثاق المهنة ، ولذلك يؤثرون تأثيراً سلبياً على تعليم التربية الرياضية ، فهؤلاء قد لا يهتمون بدروس التربية الرياضية ، وبإكساب التلاميذ المهارات الحركية والقيم والاتجاهات التربوية ، وكذلك إكسابهم أنماط جديدة من السلوك ، بل قد يستفيدون من الدروس في :

- تدريب الفرق الرياضية المدرسية .

- السماح للتلاميذ باللعب في الملعب بدلاً من التدريس لهم .

- ترك التلاميذ لممارسة النشاط دون توجيه من قبل المدرس .

## خصائص مدرس التربية الرياضية



ثانيا : يرى جانبيه (Gagne) وبريجز (Briggs) أن أي أية استراتيجية تعليمية ينبغي أن تتضمن العناصر التالية :

١ - نشاطات قبلية : Pre-instructional activities  
والمقصود بهذه النشاطات كل أوجه النشاط التي تهدف أساساً إلى تهيئة المتعلمين للعملية التعليمية وإستثارة دوافعهم للتعلم لموضوع الدرس .

٢ - تحديد طرق تقديم المعلومات Information Presentation  
والمقصود بها هو هل يكون تقديم المعلومات عن موضوع الدرس في شكل محاضرة يلقيها المدرس ، أم في صورة حوار يدور بين المدرس والمتعلمين حول الموضوع ، أم سوف يستخدم المدرس مزيجاً من أكثر من طريقة في تقديم المعلومات إلى التلاميذ ؟

٣ - تحديد أوجه مشاركة المتعلمين Students Participation  
والمقصود منها هو تحديد أوجه النشاط التي يمكن أن تزيد من فرص مشاركة المتعلمين في الدرس ، وكذلك تحديد دور المدرس ودور المتعلمين في هذه الأوجه من النشاط ، وذلك لتحقيق إيجابية المتعلم خلال عملية التعلم .

٤ - التقييم Evaluation  
ومن خلال تلك المرحلة يتم تحديد أنواع الإختبارات التي يمكن إستخدامها ، وطريقة أدائها وكيفية الإستفادة من المعلومات التي تنتج عنها .

وفقاً لآراء ( Gagne and Briggs ) نرى أن مدرس التربية الرياضية يطبق في تدريسه إستراتيجية تعليمية ، ونوضح ذلك في النقاط التالية :

١ - يعمل مدرس التربية الرياضية على استثارة دوافع التلاميذ لموضوع التعلم ، وإذلك يعمل على تهيئة التلاميذ نفسياً وفسيولوجياً لتقبل أنواع النشاط التي يشتمل عليها الدرس . ويتحقق ذلك من خلال مراعاة المدرس في مقدمة الدرس لشرحه بوضوح للأغراض التعليمية والتربوية للدرس ، مع توضيح أهمية النشاط للتلاميذ وتقديم بعض الألعاب وأوجه النشاط التي يكون لها طابعاً ترويحياً ، وتقيد كذلك في عملية الإحماء .

٢ - يقوم المدرس بتحديد الوسائل والتشكيلات وطرق عرض أوجه النشاط التي يتضمنها الدرس ، موضحاً أهم الطرق المناسبة لتحقيق أهداف الدرس وإخصائص وطبيعة المتعلمين ، والملائمة لطبيعة النشاط ، والتي تتماشى مع الإمكانيات المتاحة ، وكذلك المتفقة مع قنراته الشخصية .

٣ - يحدد المدرس أوجه مشاركة المتعلمين فى النشاط ، وذلك من خلال توزيعه للأدوار عليهم فيقوم المدرس بتحديد التلاميذ الذين يمكنهم القيام بالأدوار التالية:

- إعداد وتجهيز الأدوات والأجهزة .

- القيام ببعض النشاطات الإدارية - أخذ الغياب ...

- الإشتراك فى عمليات السند فى أثناء أداء المهارات والحركات الرياضية .

- قيادة الجماعات فى أثناء وقت النشاط التطبيقي .

- المعاونة فى إجراء الإختبارات البننية وإختبارات الأداء الحركي ، وكذلك المعاونة فى تسجيل نتائج القياس والإختبارات .

- إشراك التلاميذ نوى المهارات العالية فى تقديم نموذج حركي ( demonstration ) ومساعدة المدرس فى تصحيح أخطاء الأداء للتلاميذ

٤ - يقوم المدرس بعد الإنتهاء من تدريسه للدرس بتقويم ما تم إنجازه خلال الدرس حتى يستطيع الحكم على ما تحقق من أهداف وما لم يتحقق منها . وكذلك يتسائل عن مناسبة الطريقة التى إتبعها فى تدريسه فى تحقيق الأهداف ، ومدى مناسبة أوجه النشاط المقدمة فى الدرس، ومناسبة التشكيلات لنوع النشاط.

وبذلك فإن التدريس هو عملية التفاعل المتبادل بين المدرس والمتعلمين وعناصر البيئة التى يهيئها المدرس من أجل إكساب المتعلمين المهارات والمعلومات والقيم والإتجاهات التربوية المرغوبة ، والتى ينبغى تحقيقها فى فترة زمنية محددة تُعرف بالدرس .

فقد أصبح التدريس يعبر عن عملية إستخدام بيئة المتعلم وإحداث تغييراً مقصوداً ومنظماً فيها من خلال تنظيم وإعادة تنظيم عناصرها أو مكوناتها ، وحيث يتم إستثارة المتعلم وإستجابته لأداء سلوك معين فى ظروف معينة وفى زمن محدد ، لإحداث التغير المقصود وتحقيق الأهداف التعليمية والتربوية المرجوة .

ولذا فإن قدرة المدرس على القيادة والتوجيه من خلال التدريس إنما تُشير إلى اختياره طريقة التدريس المناسبة للموقف التعليمي والتي يتحقق من خلالها :

- إستثارة دوافع التلاميذ لتعلم لوجه النشاط .
- مساعدة التلاميذ في بلوغ الأهداف المرجوة من الدرس .
- توفير البيئة التعليمية المناسبة لمساعدة التلاميذ على إكتساب القيم التربوية .
- تنمية الميول المرغوبة وتثبيط الميول غير المرغوب فيها .
- التأثير الإيجابي في اتجاهات وسلوك التلاميذ .
- إتاحة الفرص للتلاميذ للإبداع والابتكار .
- توفير عوامل الأمان والسلامة للتلاميذ .
- مراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ .
- إتاحة الفرص بالتساوي لإستفادة التلاميذ من الدرس .
- مراعاة الأسس النفسية والتربوية العملية التعليمية .
- مراعاة الأسس التشريحية والفسيولوجية للتلاميذ .
- ملاحظة التلاميذ أثناء النشاط وإرشادهم وقت أن يكونوا في حالة إلى الإرشادات والتوجيهات ، وتصحيح أخطاء الأداء الحركي .
- التأثير المتبادل بين الذات وموضوع العملية التعليمية ، فالمدرس منظم وقائد وموجه ، منظم لنشاطه الذاتي كمدرس وأنشاط تلاميذه كموضوع في أن واحد .

ثالثاً : إن مهنة التربية الرياضية مهنة تربوية لها أسسها العلمية والتربوية والفلسفية ولذا فإن العاملين بمجالها يجب أن يكونوا على مستوى مسؤولياتها التربوية ولذا فإنها تتطلب في مدرسيها أن يكون كل واحد منهم :

- ذو شخصية سوية .
- معدداً إعداداً تربوياً في الجامعة أو في المعاهد التربوية .
- ملماً بأصول نمو وتطور الطفل .
- ذو مستوى عال من الثقافة .



- مقتنعاً بمهنته ورسالتها التربوية السامية .
- مدركاً لماهية وأهمية التربية الرياضية ، وقادراً على إقناع الآخرين بقيمتها .
- ذو قدرات بدنية ومهارية فى مستوى جيد .
- قادراً على تعليم التلاميذ للمهارات الحركية وتوضيح قواعد اللعب لهم ، وقادراً على إكسابهم أنماطاً جديدة من السلوك السوى .
- ذو قدرة على تقويم نشاط التلاميذ ، ومدى تقدمهم بدنياً ومهارياً وتربوياً وإجتماعياً .
- متعاوناً مع إدارة المدرسة ومع زملائه من المدرسين .



## الدافعية فى مجالات العمل فى المجال الرياضى

- مقدمة :
- الرضا الوظيفى أو الرضا عن العمل
- مفهوم الرضا الوظيفى
- أهم العوامل المؤثرة فى الرضا الوظيفى
- دراسات عن الرضا الوظيفى (العمل) فى المجال الرياضى  
\*



## الدافعية فى مجالات العمل فى المجال الرياضى

### مقدمة

لقد لعبت الدافعية دوراً هاماً فى نظريات علم النفس فى القرن العشرين ، ومن ثم كان الإهتمام المتزايد بعلم النفس الدافعى Motivational Phsycology أو بما اقترحه ويورث ( ١٩١٨ ) " Woodorth " من مسمى ( علم الدافعية ) Motivology .

إلا أن الدافع " Motive " من المفاهيم التى يدور الخلاف حولها فى علم النفس ، إذ أن الدافع مفهوم مركب يشمل مفاهيم الإستثارة والنشاط والحاجة والحافز والهدف والباحث ، فهو مفهوم يتميز بالعمومية ويدل على تكوين فرضى .

ويرى علوى أن موضوع الدوافع فى علم النفس من الموضوعات التى تبحث فى محركات السلوك ، أى فى القوى التى تؤدى بالفرد إلى القيام بما يقوم به من سلوك أو نشاط ، وما يسعى إليه من أهداف .

ويُشير علوى فى تعريفه للدوافع إلى أنها الحالات أو القوى الداخلية التى تُحرك الفرد وتوجهه لتحقيق هدف معين . وأنها ليست شيئاً مادياً ، أى أنها ليست حالات أو قوى يمكن رؤيتها مباشرة ، وإنما هى حالة فى الكائن الحى يستنتج وجودها من أنماط السلوك المختلفة ومن نشاط الكائن الحى نفسه .

ويرى زيدان أن الدوافع هى الطاقات التى ترسم للفرد أهدافه وغاياته لتحقيق التوازن الداخلى أو تهيبه له أفضل تكيف ممكن مع بيئته الخارجية .

ويُعرف الدافع وفقاً لراى " Lagache " وفقاً للنظرية الديناميكية للدوافع بأنه مثير مستمر يسيطر على الفرد وسلوكه حتى يستجيب الفرد بشكل يؤدى إلى زوال هذا المثير .

ويوضح علوى وسوران "Sourin" ان سلوك الفرد لا يصدر عن دافع واحد ، فغالبا ما يكون سلوك الفرد نتيجة لعدة دوافع متداخلة بعضها مع البعض الآخر ، أو يكون نتاج مجموعة من الدوافع .

ومن الأسس التي تقوم عليها الدوافع مبدأ الغرضية " Purposivism " ، ويشير الى أن الدوافع توجه السلوك نحو غرض أو هدف ، ومبدأ الحتمية الديناميكية " Dynamic determinism " ويقصد به ان كل سلوك له مسببات ، وهي توجد في الدوافع .

وبدراسة دوافع السلوك أهمية خاصة في ميدان التربية والتعليم وكذلك في الاختيار المهني ، فالنجاح في العملية التعليمية أو المهنية لا يتوقف على القدرات العقلية أو المهنية فحسب بل ويتوقف على الدوافع .

ويؤكد ذلك زيدان اذ يرى أن الدوافع تعد من العوامل الهامة التي تسهم في عملية التعلم بل وتسهم الى حد كبير في نجاح العملية التعليمية ، فسلوك الفرد يكون مدفوعا اليه بقوة داخلية تسمى دافع ، وينشط الفرد ويزداد نشاطه كلما زادت قوة هذا الدافع . وكذلك يرى أحمد زكي صالح ان العامل الأساسي المسئول من ظهور الاستجابة المتعلمة ليس شدة المثير ولا مقدار المكافأة ولا قوة الإستجابة كمادة متعلمة ، وانما المسئول الأول والأخير اذا تساوت كل الشروط الأخرى هو قوة الدافعية والميل للعمل .

بينما يرى هولاند " Holland " ان الفرد نتاج التفاعل بين العوامل الوراثية والعوامل البيئية والعوامل الاجتماعية والثقافية ، وأن لهذه العوامل دورا هاما في تشكيل قيم وميول ودوافع الفرد وإستعداداته العقلية والوجدانية ، والتي تدفعه وتوجه الى إختيار البيئة المهنية المناسبة له ، وكذلك يؤكد بلو " Bellow " على أن للبناء الاجتماعي تأثيرا واضحا على إختيار الأفراد لمهنتهم ، لما له من تأثير على نمو شخصية الفرد ، وفي تحديد العوامل الاقتصادية والإجتماعية التي تدفع الفرد وتوجهه الى إختياره لمهنته .

واقّد أوضح أدير Adaire من خلال دراسة له أن أهم العوامل المحفّزة

للمدرسين هي :

- عوامل الرضا،متضمنة في العمل نفسه ( التدريس ) .
- يساهم الشعور بالإنجاز والنجاح في العمل في رفع المعنويات .
- لمدير المدرسة دور مؤثر في تحفيز المدرسين .
- الحاجة لإشترك المدرسين في تخطيط وتنفيذ السياسة التربوية .

وفي دراسة لمكولفين Mclaughlin وآخرون أوضحت النتائج ان أهم ما

يعوق المدرس عن تحقيق توقعاته المهنية هي :

- زيادة الكثافة العددية للتلاميذ في الفصول .
- قلة الوسائل التعليمية .
- غياب الاستقلالية .
- غياب التقدير من الإدارة والمجتمع .
- العبء الوظيفي .
- غياب الدعم من أولياء الأمور .
- غياب الفرص الكافية للنمو المهني .

الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل

يتأثر الرضا الوظيفي Job satisfaction بالعديد من العوامل التي قد

ترتبط بعضها بالوظيفة ذاتها أو بالمجتمع الذي ينتمى اليه العامل أو بالنمط التكويني لشخصية الفرد .

ويرى بعض المهتمين بعم الإدارة أن اشباع حاجات العاملين تعدّ من أهم العناصر لتحقيق رضا الفرد عن عمله ، بينما يرى فريق آخر أن العلاقات الاجتماعية التي تربط العاملين ببعضها دور هام في تحقيق رضاهم عن العمل ، وأيضاً هناك إتجاه يرجع أن الرضا عن العمل يرتبط بموقف المرؤسين من رؤسائهم وطبيعة ونمط الإشراف التي يخضعون له ، وكذلك مرتبط بعمى تكامل شخصية الفرد والإعتبارات المرتبطة بها في محيط العمل .

## مفهوم الرضا الوظيفي

يرى ميكورميك Mc Cormick والجن Ilgén أن الرضا الوظيفي يتمثل في الإستجابة الوجدانية لدى الفرد نحو العمل الذي يقوم به .

ويوضح مورس أن الرضا الوظيفي أو الرضا عن العمل يزداد وفقا لمدى إختزال توتر الفرد ويقل وفقا لكمية التوتر غير المختزلة ، وأن رضا الفرد ينتج من حصيلة هذين العاملين . وأن الشعور بالرضا هو حصيلة التفاعل بين ما يريده الفرد وبين ما يحصل عليه بالفعل .

ويرى أحمد عاشور أن الرضا الوظيفي يُعبر عنه مجموع المشاعر الوجدانية التي يشعر بها الفرد نحو العمل الذي يشغله ، وأن تلك المشاعر قد تكون إيجابية أو سلبية ، إذ تعبر عن مدى الإشباع الذي يتصور الفرد أنه يحققه من عمله .

### أهم العوامل المؤثرة في الرضا الوظيفي

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في تحقيق الرضا الوظيفي ، أو في عدم تحقيقه . وتعد تلك العوامل من الأهمية ، كما أنها تتفاعل مع بعضها البعض وتتكامل ويحدث يصعب إرجاع الرضا الى إحداها ، ومن أهم تلك العوامل :

#### - العوامل الشخصية ( الذاتية )

وهي ترتبط بذاتية وشخصية الفرد ، إذ ترتبط بالسن والجنس والخبرة ومستوى الإعداد المهني ودرجة التعلم وبإستعدادات وقدرات ومهارات الفرد ، كما ترتبط بمستوى نكاه الفرد ومستوى طموحه وينمط شخصيته .

#### - العوامل التنظيمية ( العمل )

وتلك العوامل ترتبط بنوع التنظيم السائد في العمل ، وبمستوى ومحتوى الوظيفة وكذلك بإطار ونطاق الوظيفة ، وبما تمثله الوظيفة لشاغلها من إثراء وظيفي Job enrichment وكذلك ترتبط بالعلاقات الوظيفية ، وبطبيعة وحجم العمل وبظروفه الطبيعية والمادية وباللوائح والنظم السائدة .



## - العوامل البيئية

وتلك العوامل ترتبط بالإطار البيئي وثقافة المجتمع ومكانة المهنة بالمجتمع ، أى بمدى تمتع المهنة بمكانة إجتماعية ونظرة الآخرين لها .

## دراسات عن الرضا الوظيفى ( العمل ) فى المجال الرياضى

وفى دراسة قام بها يحيى محمد مهنى عن الرضا عن العمل بين مدرسى التربية الرياضية فى المرحلة الثانوية وعلاقته ببعض متغيرات الشخصية (١٩٧٦ ) أجراها على عينة مكونة من (١٠٠) مدرس وكذلك (١٠٠) مدرسة تم إختيارهم عشوائيا من بين ممن يعملون بالمدارس الثانوية بمحافظتى القاهرة والجيزة ، وفى تلك الدراسة التى إستخدم الباحث فى اجرائها إستفتاء قام بتصميمه بفرض تحقيق أهداف بحثه ، أسفرت عن أهم النتائج التالية :

- إرتفاع نسبة الراضين عن عملهم بين أفراد عينة الدراسة .

- وجود علاقة إيجابية دالة احصائيا بين الرضا المهنى والطمأنينة الإبتغالية وكذلك بين الرضا المهنى ومستوى الطموح .

- وجود فروق دالة إحصائيا بين أفراد عينة الدراسة ممن هم الأكثر رضا والأقل رضا فى مستوى الطموح والطمأنينة الإبتغالية وإصالح الأكثر رضا.

- وجود علاقة بين الرضا عن العمل ونوع الجنس ، اذ أوضحت النتائج ان المدرسات أكثر رضا عن مهنتهم عن المدرسين .

وقام فرج حسين بيومى بتصميم مقياس للرضا عن العمل فى مجال التدريب بين مدرسى كرة القدم وذلك بهدف تحديد العوامل التى تؤدى الى رضا أو عدم رضا مدرسى كرة القدم عن العمل فى مجال التدريب .

واقـد أقررت عينة الدراسة والتي بلغ عددها (٨٥) مـدرى أن أهم عناصر الرضا عن العمل هى :

- مساهمة كرة القدم فى تنمية جيل من الشباب رياضيا .
- كرة القدم نشاط عملى بناء .
- تدريب اللعبة يفتح بـخل مـادى مناسب .
- يتيح التدريب فرص السفر فى الداخل والخارج .
- تقدير اللاعبين لمـدرىهم .

بينما كانت أهم عناصر عدم الرضا عن العمل هى :

- نقص الامكانات المادية للتدريب ( الأدوات ) .
- التعرض للنقد بدون وجه حق .
- تساوى من يعمل فى المجال بمن لا يعمل .
- عدم توفر الإستقرار فى العمل .
- تدخل غير الفنيين فى العمل .

كذلك أجرى فرج حسين بيومى دراسة أخرى على عينة مكونة من (١١٢) من مـدرى كرة القدم بجمهورية مصر العربية (١٩٧٩ ) تم إختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية ، وبحيث تُـمـثل المـدرىون فى كرة القدم بالدرجة الأولى والدرجة الثانية والناشئين ، وذلك بهدف دراسة الرضا عن العمل بين مـدرى كرة القدم والعلاقة بين رضا المـدرىين عن عملهم فى التدريب وبعض المتغيرات المرتبطة بذلك ، واقـد إستخدم الباحث إستفتاء قام بتصميمه لقياس الرضا عن العمل لدى عينة البحث .

أسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية :

- إرتفاع درجة الرضا عن العمل بين مـدرى فرق الدرجة الأولى عن مثيلتها لدى فرق الدرجة الثانية .

- توجد فروق دالة إحصائية فى درجة الرضا عن العمل بين المدرسين الأكبر سنا والمدرسين الأصغر سنا وذلك لصالح المدرسين الأكبر سنا ( أكثر من ٤٠ سنة ) .

- توجد فروق دالة إحصائية فى درجة الرضا عن العمل بين المدرسين الأكثر خبرة ( أكثر من ١٠ سنوات ) والمدرسين الأقل خبرة وذلك لصالح نوى الخبرة الأكبر .

وفى دراسة بعنوان " العلاقة بين الرضا عن المهنة ومدى الكفاءة فى تدريس التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية " (١٩٨٢) أجرتها فاطمة عوض صابر على عينة مكونة من (٤٠) معلما وكذلك (٤٠) معلمة للتربية الرياضية ممن يعملون بالمرحلة التعليمية الثانوية بمحافظة الاسكندرية ، مستخدمة فى ذلك إستفتاء قامت بتصميمه لتحقيق أهداف الدراسة ، وأوضحت نتائج تلك الدراسة لأهم ما يلى :

- تميز أفراد عينة الدراسة بارتفاع مستوى رضاهم عن المهنة بوجه عام .
- ارتفاع درجة الرضا المهني لدى المعلمين .
- وجود علاقة إيجابية عالية بين الرضا عن المهنة والكفاءة فى التدريس .
- وجود علاقة إيجابية بين عدد سنوات الخبرة بمهنة التدريس والرضا عن المهنة لدى أفراد عينة الدراسة ممن تتراوح سنوات خبراتهم بين ( ١١ - ١٥ ) بينما من تقل أو تزيد خبراتهم عن ذلك ، فقد أوضحت النتائج عدم وجود علاقة بين سنوات الخبرة والرضا عن المهنة

وفى دراسة قامت بها لىلى عثمان إبراهيم (١٩٨٧) اعتمدت فيها على عينة قوامها (٢٦٩) مدرسة للتربية الرياضية بمحافظتى القاهرة والجيزة تم اختياره ، بالطريقة العمدية ، وذلك لدراسة طبيعة ومستوى الرضا الوظيفي لدى عينة البحث والعوامل المحددة له وعلاقته ببعض المتغيرات الديموجرافية ، مستخدمة لتحقيق أهداف الدراسة مقياس للرضا الوظيفي - تصميم الباحثة - وقائمة فرايبورج للشخصية ، أسفرت النتائج عن أهم ما يلى :

- إنخفاض نسبة الراضيات من المدرسات عينة الدراسة عن مكانة المهنة في المجتمع ، العائد المهني ، فرص الترقى المتاحة ، الإشراف الإداري ، بينما كانت نسبة الراضيات عن مهنة تدريس التربية الرياضية ، الإشراف الفني ، عالية .

- توجد علاقة عكسية بدلالة إحصائية بين الرضا الوظيفي وكل من السن ، عدد سنوات الخبرة ، الفئة الوظيفية ، المرتب الشهري ، وظيفة الزوج ، عدد الأبناء .

- توجد فروق دالة إحصائية في الرضا الوظيفي العام وفي كل من الرضا عن مكانة المهنة وفرص الترقى المتاحة بين المتزوجات وغير المتزوجات من مدرسات التربية الرياضية وأصالح غير المتزوجات .

- عدم وجود أى اسهام من سمات الشخصية - قيد الدراسة - في تحقيق الرضا الوظيفي لدى مدرسات التربية الرياضية عينة الدراسة .

ويُشير الباحثون في المجال التربوي من المهتمين بالرضا الوظيفي والدافعية المهنية الى أن المدرسين يتخذون نوعين من القرارات وهما :

- في البداية يكون القرار قبول الإنضمام الى المنظمة أو الهيئة أو المؤسسة التربوية للعمل بالمهنة التي تتفق وتخصصهم وذلك من أجل الحصول على عائد مادي مقابل عملهم والضمان الوظيفي والانتماء الى العاملين بهذا الحقل التربوي .

ويوضح الباحثون أن المدرسين عندئذ يؤمنون بعملهم بطريقة تضمن لهم الإستمرارية في العمل ، فهم يؤمنون واجباتهم التي تحددها الوظيفة ، ولا يهتمون بعمليات التجديد والتطوير والإبتكار في عملهم .

- والنوع الثاني من القرار حول العمل على تحقيق توقعاتهم وحاجاتهم من التقدير المعنوي وثبات الذات وتحقيق الإنجازات والتنمية الذاتية ( الترقى الوظيفي ) نتيجة لما يقدمونه من عمل والمشاركة في القرارات والإحساس بالمسئولية والاستقلالية والقبول الاجتماعي .

ويؤكد المهتمون بالسلوك في مجال العمل في السلوك التنظيمي Organizational Behavior على أن نجاح العلاقة التي تربط بين المدرسين ومؤسساتهم التربوية تعتمد إلى حد كبير على تقيم حاجات وتوقعات كل منهما ، ومن ثم العمل على تحقيق تلك الحاجات .

فالرضا عن العمل يتأثر بمدى إشباع تلك الحاجات ، كما أنه يعد مؤشرا عن إشباع الفرد لحاجاته من خلال عمله .

وفي دراسة تحليلية للحاجات النفسية لدى مدرسي التربية الرياضية قام بها أحمد متولى منصور (١٩٨٧) كان الهدف منها ترتيب الحاجات النفسية لدى مدرسي ومدرسات التربية الرياضية وذلك باختياره عينة عشوائية من مدرسي التربية الرياضية ( ٧٠ مدرسا ) وكذلك ( ٧٠ مدرسة ) ممن يعملون بمرحلة التعليم الثانوي العام بمحافظة الغربية ، مستخدما في ذلك قائمة الحاجات النفسية وفقا لتصنيف ماسلو Maslow ، أوضحت تلك الدراسة أهم النتائج التالية :

- الحاجات النفسية لمدرسي التربية الرياضية تختلف عن الحاجات النفسية للمدرسات .

- ترتيب الحاجات النفسية لدى المدرسين كانت وفقا لما يلي :

- الحاجة الاجتماعية .
- الحاجة المادية .
- الحاجة إلى تحقيق الذات .
- الحاجة إلى الأمن والطمينة .

- الحاجة الى تقدير الذات .

- ترتيب الحاجات النفسية لدى المدرسات كانت وفقا لما يلي :

- الحاجة الى تقدير الذات .
- الحاجة المادية .
- الحاجة الاجتماعية .
- الحاجة الى تحقيق الذات .
- الحاجة الى الأمن والطمأنينة .

ومن الموضوعات التي أصبحت تثير إهتمامات الباحثين أيضا في مجال السلوك التنظيمي أو السلوك في مجال العمل هو موضوع الضغوط Stress التي يتعرض لها الفرد خلال عمله أو في بيئة العمل .

ويُشير لازاروس Lazarus أن الضغوط النفسية تحدث لدى الفرد عندما تكون هناك مطالب تفوق أو تتجاوز قدرة الفرد على تحملها ومواجهتها .

وكذلك يرى كابلان Caplan أن الضغط النفسي هو الحالة التي يظهر فيها تباين ملحوظ بين المتطلبات التي ينبغي أن يؤديها الفرد وقدرته على الإستجابة لها .

وهناك العديد من المشكلات التي تواجه الفرد ، وترتبط تلك المشكلات بالعمل أو بيئة العمل أو بذاتية الفرد ، والتي تُسبب الضغوط النفسية والتي اذا زادت وتراكمت ولم يستطع الفرد مواجهتها ، فانها تسبب ظاهرة الإحترق النفسي Burnout ، وذلك بسبب التعرض المستمر للضغوط .

ويُشير كل من شميد Schmid وناجاتا Nagata الى أن أهم مصادر الضغوط بمهنة التدريس ، هي :

- التلاميذ المشاغبون .

- الاتجاهات السلبية للتلاميذ نحو المدرسة .
- Time Pressures ضغوط الوقت .
- زيادة الكثافة العددية للتلاميذ في الفصل .
- Additional duties الواجبات الإضافية .
- راتب غير كاف .
- Daily interruptions معوقات سير العمل اليومي
- Poor working conditions ظروف العمل المتواضعة
- involuntary Transfers النقل بدون رغبة
- incompatible Relationship العلاقة غير الودية مع الموجه
- whith supervisor
- عدم توفر الامكانيات .
- Lack of ability in المستوى المنخفض للقدرات من جانب التلاميذ
- Students
- نقص المهارات التدريسية .
- Promotion denied رفض الترقية

وفي دراسة عن الضغوط التي يعاني منها مدرسو التربية الرياضية أجراها محمد الكيلاني في عام (١٩٨٦) على عينة عشوائية من مدرسي التربية الرياضية العاملين بالمرحلتيين التعليميتين الإعدادية والثانوية بقرى ومدن محافظة الغربية وذلك من خلال تطبيق قائمة تحتوي على الضغوط التي يعاني منها المدرس ، على عينة الدراسة (٦٥) مدرسا ، أسفرت النتائج عما يلي :

- جاءت الضغوط الاجتماعية في المرتبة الأولى والضغوط الادارية في الترتيب الثاني ، اما الضغوط المهنية فقد احتلت الترتيب الثالث والأخير .
- يتعرض مدرسو التربية الرياضية الذي يعمل في المدينة لضغوط أكبر من تلك التي يتعرض لها من يعمل في القرى .

- يواجه مدرس التربية الرياضية الذي يعمل بالمرحلة التعليمية الثانوية لضغوط أكبر من تلك التي يتعرض لها من يعمل في المرحلة الإعدادية .

ولقد أوصت الدراسة في ضوء الاستنتاجات التي توصلت إليها في إطار عينة الدراسة والمنهج المستخدم ، بما يلي :

- منح مدرسي التربية الرياضية بدل طبيعة عمل .
- إيجاد نظام فعال للموافز .
- الحد من نصاب المدرس في التدريس .
- العمل على نشر الوعي بأهمية التربية الرياضية وذلك من خلال وسائل الإعلام .

وفي دراسة قام بها اسماعيل حامد عثمان (١٩٧٩) لبحث المشكلات التي تواجه العاملين في مجالات التربية الرياضية مستخدما قائمة المشكلات التي قام بتصميمها والتي تم تطبيقها على عينة ممثلة لقطاع التعليم ، لقطاع إعداد القادة ، ولقطاع البطولة ، بلغ حجمها (٢٨٤) مفحوصا ، أسفرت النتائج عن أهم ما يلي :

- يواجه أفراد هيئة الدراسة الكثير من المشكلات المهنية والإقتصادية والإجتماعية والتي تؤثر في فاعليتهم للعمل .

- المشكلات المهنية أكثر حدة من المشكلات الإقتصادية والإجتماعية لدى عينة الدراسة .

- تزداد حدة المشكلات المهنية والإقتصادية والإجتماعية لدى العاملين بقطاع التعليم من مدرسي التربية الرياضية بالمدارس الثانوية الحكومية عن حديثا لدى العاملين بقطاع إعداد القادة والبطولة ، وذلك بفروق دالة احصائية .

- تزداد حدة المشكلات المهنية والإقتصادية لدى العاملين بقطاع إعداد القادة من أعضاء هيئة التدريس ومعاونيهم عن حديثا لدى العاملين بقطاع البطولة وذلك بفروق دالة احصائية .



وفى دراسة قام بها محمد رمضان أحمد (١٩٨٨) عن معوقات العمل الإدارى فى بعض اندية محافظة القاهرة ، تم تطبيقها على عينة مكونة من (١٠٢) ممن يمثلون عضو مجلس إدارة ، عضو عامل ، إدارى ، باندية النصر والطيران بمصر الجديدة ، أسفرت نتائج الدراسة التى استخدمت لإستبيان لجمع البيانات عن الإشارة الى معوقات العمل التالية :

- عدم وجود جهاز للعلاقات العامة ضمن الهيكل التنظيمى للنادى .
- عدم اتصال بين مجلس إدارة النادى والعاملين وإرشادهم للعمل الصحيح .
- عدم إختيار القيادات المتطوعة للعمل بمختلف المجالات وفقا للأسس الموضوعية .
- قلة الأجور والمرتبات للعاملين حيث تؤدى الى الإهمال .
- عدم وجود نظام لحوافز العاملين .
- عدم البت من قبل مجلس إدارة النادى فى الشكاوى التى تقدم من الأعضاء أو فى مقترحاتهم ، وذلك فى الوقت المناسب .
- وجود شلل بالنادى تعمل على تعطيل سير العمل والإساءة للنادى .



## الرقابة

- مقدمة .
- مفهوم الرقابة .
- بعض المفاهيم الخاطئة عن الرقابة .
- تطور الرقابة .
- متى تتم الرقابة .
- أغراض الرقابة .
- مراحل الرقابة .
- المقومات الأساسية لنجاح الرقابة .
- ميادين الرقابة .



# الرقابة

## مقدمة

تعد الرقابة عنصرا أساسيا من عناصر الإدارة وتحظى بإهتمام خاص من جانب المهتمين بمجال الإدارة ، إذ يضع هؤلاء الرقابة فى مقدمة أهمية عناصر الإدارة ، حيث أن الهدف الأساسى منها هو التلذذ من أن الأعمال تسير فى إتجاه تحقيق الأهداف بصورة مرضية ، وأن الخطط الموضوعية لبلوغها قد تم تحقيقها .

ولا يوجد نظام مثالى للرقابة فهو يختلف باختلاف الأنظمة الاجتماعية والسياسية والإدارية ، كما تختلف من مرحلة زمنية لآخرى .

الا أنه أيا كان النظام المتبع فى الرقابة ، فإنه يجب أن يكون نظاما مبنيا على الأسس والمعايير العلمية ، وأن يكون نظاما فعالا .

وينظر العديد من الإداريين الى الرقابة على أنها أثقل اعباء ومهام الإدارة . وذلك لان النجاح فى تحقيقها يتطلب قبرا مناسباً من التروى والحكمة والحصافة الى جانب الإلمام بالنواحي النفسية والانسانية للعاملين . ومن ناحية أخرى فإن الإفراط فى الرقابة يؤدى الى السلبية فى العمل ويقتل روح الابتكار والتحفيز ، كما يحول دون تنمية العاملين فى إتجاه القيادة وتحمل المسؤولية .

## مفهوم الرقابة

يرى هنرى فايول Henri Fayol ان الرقابة هى عملية التحقق من ان ما يحدث يطابق الخطة المقررة ، والتعليمات الصادرة ، والمبادئ المعتمدة .

ويشير تيرى Terry الى الرقابة بأنها عنصر حيوى من عناصر الإدارة وتهدف الى التحقق من أن العمل الواجب أدائه قد تم أدائه على وجه مرض .

ويُعرف كل من هيكس Hicks وجوليت Gullett الرقابة بأنها هي تلك العملية التي ترى من خلالها الإدارة : هل الذي حدث كان من المفروض ان يحدث ؟ وإذا لم يكن كذلك ، فإنه يجب إجراء التغيير المطلوب والتعديلات الضرورية .

ويوضح جويتز Goetz أن الرقابة تبحث في إرغام الأحداث والأعمال على أن تجرى ويتم وفقا للخطط الموضوعة .

ومن ثم فإن الرقابة هي تلك العملية الإدارية التي يتم من خلالها متابعة عمليات تنفيذ الأعمال وقياس الأداء وفقا للمعايير الرقابية المحددة ، وذلك لبيان مدى تحقيق الأهداف المراد إنجازها ، والكشف عن السليبيات لتداركها ومعالجتها ، والوصول بالإدارة الى أعلى كفاية ممكنة .

### بعض المفاهيم الخاطئة عن الرقابة

يُشير محيي الدين الأزهرى الى ان هناك بعض المفاهيم الخاطئة المرتبطة بالرقابة ، وان أهم تلك المفاهيم الخاطئة ما يلي :

- إعتبار الرقابة قيда على الحريات ، أو هي تقييد للحرية والتصرف .
- ان الجو أو المناخ الرقابى الرسمى قد يكون له تأثير سلوكى سلبى أو سبب .
- الاعتقاد بأن الرقابة تاتى دائما فى نهاية أو آخر العمليات الإدارية ، وان الرقابة تبدأ بعد إنجاز المهام والعمليات الاخرى .

### تطور الرقابة

ان الرقابة تُعد الوسيلة أو العملية التي يتم من خلالها التكد من ان الأهداف التي تم تحديدها من قبل المسؤولين بالهيئة أو المنظمة ، يتم تحقيقها بطريقة مرضية .

ولذا فان الرقابة وثيقة الصلة بالأهداف المراد انجازها . كما أن ارتباط الرقابة بطبيعة الأعمال وأوجه النشاط المختلفة ، قد أدى الى ضرورة تطوير أهداف وانماط الرقابة لكي تسير تطوّر الأعمال وأوجه النشاط والتخصصات المختلفة . مما تطلب إستحداث اساليب للرقابة الإدارية والرقابة الفنية ، ومن توفير المراقبين المؤهلين في شتى ميادين التخصص التي تشملها الهيئة أو المنظمة .

ومن ناحية أخرى فقد حدث تطور ملحوظ في أهداف الرقابة مما جعل هدف الإدارة لا يقتصر على مجرد التكد من أن أوجه النشاط والأعمال والخدمات تؤدي في حدود ما يسمح به القانون والوائح ووفقا للتعليمات والإجراءات فحسب ، بل أصبح الهدف التكد من أن تلك الأعمال تؤدي بأفضل طريقة ممكنة وتحقق أفضل النتائج وذلك في إطار العوامل التي تفرضها طبيعة النشاط والإعتبارات المالية والسياسات والقوانين والوائح التي تحكم سير العمل .

كما أنه حدث تطور في أساليب الرقابة فقد تطورت الرقابة وأصبحت لا تعتمد على أساليبها التقليدية القائمة على عدم الثقة والشك وتصيد الأخطاء ، بل أصبحت تطبق الأساليب الإيجابية والبناءة التي لا تهتم فقط بالكشف عن السلبيات بل إهتمت بكيفية تصحيحها وبالكشف أيضا عن الإيجابيات وتوضيح نقاط القوة والتفوق ، وتمكين الإدارة من التعرف على ميزات العاملين ، ومن ثم مكافأة المجدين وتقديرهم ، مما يرفع من روحهم المعنوية ويحفزهم على إتقان العمل .

ومن ثم فقد أصبح فن الرقابة يقتضى الإهتمام بالعلاقات الانسانية وتكيد على الجوانب الإيجابية للرقابة بدلا من إستخدام اسلوب الرقابة القائم على عدم الثقة والذي يؤدي الى إنخفاض الروح المعنوية للعاملين ويفهم الى السلبية في العمل تجنبنا للخطأ والتعرض للمسئولية .

### متى تتم الرقابة ؟

عملية الرقابة عملية مستمرة فلا يجوز ان تجرى مره أو مرتين ثم تتوقف بل يجب أن يقوم بها المسؤولون باستمرار طالما ان هناك امعالا تؤدي . فهي المؤشر

الحقيقى الذى يشير الى مدى صحة الخطة أو انحرافها ، وعن طريقها نتأكد من أن ما يتم مطابق لما هو مطلوب ان يتم وبكفاية وإقتصاد وسرعة ، وكذلك معرفة مدى صلاحية وكفاءة القائمين على العمل ومدى إنتاجهم . إذن فالرقابة لا تتم فى نهاية فترة زمنية معينة وإنما هى عملية مستمرة ملازمة للتخطيط والتنفيذ .

## أغراض الرقابة

أن الرقابة ضرورية لنجاح الأعمال ولنجاح المتصحات والهيئات المختلفة . والإدارات بمختلف مستوياتها فى تحقيق أهدافها .

وذلك لأن الأعمال فى تنفيذ الأعمال وفقاً للخطة الموضوعية ، أو السلوك المخرف من قبل العاملين أو المسئولين يؤدى الى إعاقة تحقيق الأهداف .

وفيما يلى نوضح أهم الأغراض المرتبطة بعملية الرقابة :

- التأكد من أن اللوائح والقوانين والقرارات يتم إحترامها وتطبيقها ، وأن العمل التنفيذى يسير وفقاً لما هو مخطط له .

- الكشف المبكر عن المشكلات والمعوقات التى تعترض سير العمل وتؤثر فى كفاءته .

- التأكد من أن السياسات المالية يتم التصرف فيها وفقاً للخطة المقررة ، وأن الإعتمادات المالية تتفق فيما هو مخصص لها .

- التأكد من أن المستويات الإدارية المختلفة تقوم بمتابعة لكل من الأعمال التى تشرف عليها .



- التاكيد من ان الرئاسات المختلفة يصلها المعلومات الضرورية بوضوح وبسر ، وذلك حتى تتم عملية التنسيق للأعمال وتوجيه العاملين وإتخاذ القرارات المناسبة لطبيعة الموقف .
- الإكتشاف المبكر للأخطاء واسوء التصرف والانحرافات التي قد تحدث أثناء سير العمل .
- التاكيد من أن الحقوق والمزايا المقررة للعاملين يتم مراعاتها ، وأنه لا يوجد أى تعسف فى إستخدام السلطة وأن الجميع سواسية امام القانون .
- تحقيق الترشييد والإقتصاد فى الإنفاق وذلك من خلال الحد من الإسراف وضغط الإنفاق فى المجالات غير الحيوية .
- التاكيد من أن الأعمال الفنية تؤدى على اكمل وجه ممكن ووفقا للقواعد والأصول العلمية وفقا لمجال التخصص الفنى .
- التاكيد من أن الخدمات المقدمة من المنظمة أو الهيئة يتم إستفادة جميع العاملين منها ويون إحداث تفرقة فيما بينهم .
- ترشييد عملية إتخاذ القرار .

### مراحل الرقابة

لكى يتم التاكيد من أن ما تم من أعمال وإنجازات مطابق لما يلزم إتمامه ، يجب أن تتوافر مقاييس أو معايير لقياس ما تم . وقياس الأداء يتم معرفة الانحرافات أو الإختلافات بين ما تم وبين ما أريد إتمامه تمهيدا لمعرفة أسبابها والعمل على تصحيحها . وإذا فمراحل الرقابة ثلاث :

١- تحديد المعايير أو المقاييس الرقابية .

٢- قياس الأداء .

٣- معرفة الانحرافات أو الإختلافات بين ما تم وبين ما أُريد اتمامه

والكشف عن أسباب تلك الانحرافات والعمل على تصحيحها .

## المقومات الأساسية لنجاح الرقابة

يجب ان يتوفر لنظام الرقابة الجيد المواصفات الآتية :

١- تناسب خطة الرقابة مع طبيعة النشاط واحتياجاته .

٢- مرونة خطة الرقابة على أن تجرى فى الوقت المناسب والمكان المناسب .

٣- ينبغى ان يكون النظام الرقابى مفهوما وأهدافه واضحة .

٤- وضع معدلات ومعايير رقابية يقاس على أساسها الأداء والأعمال .

٥- عدم تصيد الأخطاء والاتجاه الى الإصلاح ومعالجة المشاكل .

٦- العمل على معالجة المشكلات التى قد تؤدى الى الأخطاء .

٧- يجب أن تكون الرقابة موضوعية بعيدة عن الأهواء الذاتية .

٨- يجب على النظام الرقابى ان يُبلغ عن الانحرافات بسرعة وفى الوقت المناسب .

٩- الإقتصاد وعدم الإسراف فى تكاليف عملية الرقابة .

١٠- تطوير أساليب ونظم الرقابة مع تطور أساليب ونظم العمل .

## ميادين الرقابة

فيما يلي سوف نوضح ميادين الرقابة والتي تتمثل في الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية والرقابة الفنية والرقابة الادارية .

### اولا : الرقابة الداخلية والرقابة الخارجية

يقصد بالرقابة الداخلية ذلك النوع من الرقابة الذى تمارسه كل وزارة أو هيئة أو منظمة أو إدارة على أوجه النشاط والمهام التى تؤديها .

فالرقابة الداخلية تمتد الى جميع العمليات التى تؤديها الوحدات التنظيمية ، كما تمتد خلال المستويات المختلفة للتنظيم ، اذ يقوم بالرقابة كل رئيس إدارى فى دائرة رئاسته وطبقا للخطط الموضوعة . وبذلك تمتد الرقابة لتشمل مختلف أرجاء التنظيم وفى كافة المستويات . ويكون عمل الادارة العليا فى أية منظمة مراقبة الأعمال المتعلقة بالمشروع ككل .

والى جانب الرقابة المفروضة بحكم التدرج الرئاسى يوجد فى الكثير من المنظمات الادارية اجهزة متخصصة للرقابة والتفتيش ، ومن امثلتها : وحدة الرقابة المالية ، وحدة للتنظيم والادارة ، وحدة للحسابات ، وحدة لشئون العاملين ، وحدة للتفتيش العام أو الفنى .

ويكون هدف تلك الأجهزة المتخصصة هو الرقابة والتفتيش على سير العمل بالوحدات التنظيمية والادارية للتأكد من تنفيذ السياسات التى تقررت بما يحقق الصالح العام للهيئة ومن حسن إستخدام الموارد المادية والبشرية .

أما الرقابة الخارجية ، فلجهزتها عادة ما تتبع رئاسة الجهاز التنفيذى أو رئاسة الدولة ، مما يحقق لها مكانه مرموقه وقوة دفع عالية وإستقلالا يمكنها من حرية العمل .

وفى الغالب يمارس ذلك النوع من الرقابة بواسطة جهاز مركزي مستقل يقوم بمهمة الرقابة المركزية الخارجية على نشاط الاجهزة الحكومية المختلفة .

وعادة ما ينصرف ذلك النوع من الرقابة الى الامور المتعلقة بالسياسة العامة والقانون والمسائل المالية ، أكثر مما يهتم بالجوانب التخصصية والفنية .

ومن الضروري فى هذا المقام ان نوضح طبيعة العلاقة بين أجهزة الرقابة الخارجية وبين الأجهزة التنفيذية سواء كانت تلك الرقابة لا مركزية أم تمارسها أجهزة رقابة مركزية . فإن الأجهزة التنفيذية بالضرورة تكون مسئولة مسئولية كاملة عن الوحدات التابعة لها ، كما أن أجهزة الرقابة فى أى صورة من الصور تُعد بمثابة عيون للأجهزة التنفيذية ويحيث يكون صاحب الأمر فى إصدار أى توجيه أو تعديل هو جهاز تنفيذى وليس جهازا رقابيا .

فمثلا الجهاز المركزى للمحاسبات لا يملك حق إصدار التعليمات ولكن حقه الأساسى هو أن يبين للأجهزة التنفيذية العليا المشكلات القائمة ، ويقترح الحلول لمن هو مسئول عن التنفيذ والذي يملك ان يصدر الأوامر التنفيذية المناسبة .

وعلى هذا فإن الأجهزة التنفيذية هى صاحبة الحق فى إصدار القرارات دون تدخل أى أجهزة رقابية لا تتحمل مسئولية التنفيذ وهذا القول ينطبق على أجهزة الرقابة الشعبية .

وكقاعدة عامة فإن أجهزة الرقابة الخارجية تعمل لصالح مستوى تنفيذى أعلى ، فإذا كان جهاز الرقابة تابعا لرئيس الوزراء أو لرئيس الجمهورية فإن دور هذا الجهاز هو إعطاء صورة عن الموقف للرئيس الذى يتبعه الجهاز ، ولكى يصدر الأمر بما يراه .

## ثانيا : الرقابة الفنية والرقابة الادارية

الرقابة الفنية تتناول المهام التي أنشئت من أجلها الادارة فالرقابة الفنية فى وزارة التربية والتعليم مثلا تختص بالمسائل التعليمية وتكوين المعلمين . اما الرقابة الادارية فتتصب على تشغيل الوسائل المستخدمة للمساعدة فى تحقيق المهمة الأصلية للادارة ، فتتعلق بمراقبة حسابات الوزارة أو مراقبة طرق المشتريات مثلا . الا أن تعبير الرقابة الادارية بصفة عامة عادة ما يُقصد به الرقابة الداخلية على الادارة سواء تعلقت بالمهمة الأصلية للمرفق أو بالأعمال الأخرى التى تتم للمساعدة على أنجاز تلك المهمة .



## الرقابة في المجال الرياضي

- الرقابة في الهيئات الخاصة للشباب والرياضة .

- التقويم في المجال الرياضي .





## الرقابة فى الهيئات الخاصة للشباب والرياضة

- بعض مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة المرتبطة بالإشراف والرقابة على تلك الهيئات .
- بعض مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة المرتبطة بموارد الهيئة وكيفية إستغلالها وطرق الرقابة عليها .
- الإشتراطات الصحية الواجب توافرها فى مقر الهيئات الخاصة لرعاية الشباب والرياضة ، ( المعايير أو المقاييس الرقابية )



## الرقابة فى الهيئات الخاصة للشباب والرياضة

بعض مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة المرتبطة  
بالإشراف والرقابة على تلك الهيئات

فيما يلى توضيح لبعض مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة المرتبطة  
بالإشراف والرقابة على تلك الهيئات :

( مادة ١٩ )

تُباشر الهيئات الخاصة للشباب والرياضة أوجه نشاطها فى إطار السياسة  
العامة للدولة والتخطيط المقرر وقرارات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة . ولها فى  
سبيل ذلك أن تتخذ كافة الوسائل والسبل التى تراها لتحقيق أهدافها .

( مادة ٢٠ )

يجب أن يذكر اسم الهيئة ورقم شهرها ودائرة نشاطها فى جميع دفاترها  
وسجلاتها ومحرراتها ومطبوعاتها ، ولا يجوز لأى هيئة أن تتخذ تسمية تثير اللبس  
بينها وبين هيئة أخرى تقع فى دائرة نشاطها .

( مادة ٢١ )

فيما عدا الهيئات المنتسبة أو المكونة لهيئات دولية قبل صدور هذا القانون لا  
يجوز لأى هيئة أن تنتسب أو تشترك أو تنضم الى جمعية أو هيئة أو ناد ، مقره  
خارج الجمهورية إلا بعد الحصول على موافقة الجهة الإدارية المختصة . كما لا  
يجوز للهيئة إتخاذ أى إجراء لعقد إتفاق مع أفراد أو هيئات أجنبية فى الداخل أو  
الخارج إلا بعد الحصول على موافقة الجهات المختصة وفقا للقواعد التى تصدرها  
فى هذا الشأن .

( مادة ٢٢ )

يجوز للهيئة أن تنشئ فروعاً لها في مختلف المحافظات وذلك طبقاً للنظام الأساسي لها . وتخضع الفروع للسياسة العامة المالية والإدارية والفنية التي تضعها الهيئة الأصلية .

( مادة ٢٣ )

لا يجوز للهيئات أن تشترك في أية مباريات أو مؤتمرات أو إجتماعات أو معسكرات في الخارج إلا بترخيص من الجهة الإدارية المركزية وذلك طبقاً للائحة التي يعتمدها الوزير المختص في شأن قواعد وإجراءات السفر للخارج .

( مادة ٢٤ )

على الوزارات والمصالح الحكومية والوحدات المحلية والهيئات العامة والشركات والمصانع أن تقيم المنشآت اللازمة لرعاية الشباب والعاملين فيها وتكوين الأندية واللجان الرياضية حسب الأحوال ، وأن تزودها بالأخصائيين ، ويحدد نوع واشتراطات هذه الهيئات ومنشآتها ومرافقها وفقاً لللائحة خاصة تصدر بقرار من الوزير المختص .

( مادة ٢٥ )

تخضع الهيئات الخاصة للشباب والرياضة مالياً وتنظيمياً وإدارياً وفنياً وصحياً لإشراف الجهة الإدارية المختصة ولهذه الجهة - في سبيل تحقيق ذلك - التثبت من عدم مخالفة القوانين والنظام الأساسي للهيئة وقرارات الجمعية العمومية وعدم مخالفة الهيئة لسياسة الجهة الإدارية المختصة في مجال أنشطة وخدمات الشباب والرياضة ولها في سبيل ذلك الإطلاع على كافة دفاتر الهيئة ومستنداتها ومتابعة أنشطتها المختلفة . وتضع الجهة الإدارية المذكورة بعد الإطلاع على سجلات الهيئة

ومستنداتها والوقوف على أوجه نشاطها ومدى تنفيذها لخطه العمل تقريراً دورياً عن كل هيئة من الهيئات الواقعة فى دائرة اختصاصها مرة كل عام على الأقل ، وعليها أن تخطر الهيئة بملاحظاتهما عن أية مخالفات لإزالة أسبابها خلال ثلاثين يوماً من تاريخ الإخطار .

### **بعض مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة المرتبطة بموارد الهيئة وكيفية إستغلالها وطرق الرقابة عليها**

وفيما يلى توضيح لبعض مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة المرتبطة بموارد الهيئة وكيفية أستغلالها وطرق الرقابة عليها .

#### **( مادة ٥٠ )**

يجب أن يكون لكل هيئة ميزانية سنوية فإذا جاوزت مصروفاتها أو إيراداتها ( ٥٠٠ ) خمسمائة جنيه وجب عرض الحساب الختامى على أحد المحاسبين المقيدين بالجدول مشفوعاً بالمستندات المؤيدة له لفحصه قبل إنعقاد الجمعية العمومية فى اجتماعها السنوى ، وتبين اللائحة عرض الميزانية والتصديق عليها .

#### **( مادة ٥١ )**

تتكون موارد الهيئة من :-

- ١ - إشتراكات الأعضاء .
- ٢ - حصيلة إيرادات الحفلات والباريات ومنتجات الهيئة .
- ٣ - التبرع والهبات والوصايا بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة .
- ٤ - الإعانات .
- ٥ - الإيرادات الأخرى التى توافق عليها الجهة الإدارية المختصة .

( مادة ٥٢ )

على الهيئة أن تودع أموالها النقدية بإسمها الذى أشهرت به لدى مصرف أو جهة إيداع أخرى رسمية مع أخطار الجهة الإدارية المختصة بذلك .

( مادة ٥٣ )

على الهيئة إن تتفق إموالها فيما يحقق أغراضها ، ولها أن تستقل فائض إيراداتها أو إستثمار جزء من أموالها الثابتة أو المنقولة لضمان مورد ثابت فى أعمال محققة الربح على ألا يؤثر ذلك فى نشاطها ، وذلك بشرط الحصول على موافقة الجهة الإدارية المختصة .

( مادة ٥٤ )

لا يجوز للهيئات الخاضعة لأحكام القانون الدخول فى مراهنات أو مضاربات مالية كما لا يجوز السماح بإدخال الخمر أو تقديمها أو تناولها فى مقر هذه الهيئات فيما عدا الأندية ذات الطابع السياحى الذى يصدر بتحديدها قرار من وزير السياحة .

( مادة ٥٥ )

يجوز للهيئات جمع المال من الجمهور وإقامة حفلات يكون حضورها بأجر وذلك بعد موافقة الجهة الإدارية المختصة وطبقا للشروط والأوضاع التى تقرها هذه الجهة .

( مادة ٥٦ )

يجوز منح الإعانات للهيئات الخاصة للشباب والرياضة وطبقا للقواعد التى تصدرها الجهة الإدارية المختصة . كما يجوز للجهة الإدارية المختصة الإنفاق على هذه الهيئات لإستكمال إحتياجاتها ومنشأتها .

## الاشتراطات الصحية الواجب توافرها فى مقار الهيئات الخاصة لرعاية الشباب والرياضة ( المعايير أو المقاييس الرقابية )

يتعين على الاندية الرياضية ومراكز الشباب بمستوياتها الثلاث (المحافظة -  
المدينة- القرية ) مراعاة الإشتراطات الآتية :

### 1- بالنسبة لمبنى النادى أو مركز الشباب :

١- يجب أن يكون مبنى النادى أو مركز الشباب فى مكان مناسب وغير  
مزدحم بالسكان .

٢- يجب أن يكون الطريق المؤدى الى النادى أو المركز معهد .

٣- يجب أن يكون عدد دورات المياه كافية ( مرحاض - مبللة لكل ستين  
من الذكور ومرحاض لكل أربعين من الإناث - دش لكل عشرين شخصا  
من المقربين ) .

٤- يجب أن تكون التهوية كافية والنظافة تامة مع توافر المواد المطهرة والمواد  
المزيلة للروائح الكريهة .

٥- يجب أن تكون غرف خلع الملابس صحية والتهوية كافية وأن تكون قريبة  
من الحمامات والملعب ولا تستعمل الغرف فى تجفيف ملابس اللاعبين .

٦- يجب غسل وتجفيف ملابس التدريب قبل وضعها فى الدواليب .

٧- يجب إزالة جميع حفر أو فتحات المياه الموجودة بأرض النادى أو مركز  
الشباب أو تغطيتها لمنع إصابة اللاعبين .

## ب - بالنسبة للمطبخ والبوفيه فى حالة تقديم أغذية :

- ١- يجب ألا يكون المطبخ فى جهة الرياح ، ويكون فى الجهة القبلية من البناء لضمان سلامة التهوية وتصريف الدخان بعيدا عن النادى .
- ٢- يجب أن تكون الجدران مغطاه بالقيشانى بإرتفاع ١.٥ متر .
- ٣- يجب أن تكون أحواض الفسيل واسعة مغطاه بالقيشانى .
- ٤- يجب أن تكون فتحات التهوية مساوية لثلث مساحة المطبخ على الأقل ، كما يجب أن تكون مغطاه بالسلك الرفيع الواقى من الذباب .
- ٥- يجب أن تكون الأرض من البلاط مع وجود العدد الكافى من البالوعات .
- ٦- يجب أن تكون الأرفف مصنوعة من الرخام أو المزايكو أو الخشب المدهون بالزيت وأن تكون الأبواب مغطاه بسلك واقى من الذباب .
- ٧- يجب توافر المبيدات الحشرية لإستعمالها فى غير أوقات الطهى .
- ٨- يُستحسن أن تدار المواقد بالبوتاجاز ، وإذا استعمل فحم أو سولار فيجب أن تكون مواسير المدخنة متسعة حتى لا يتجمع بخان المطبخ مما يضر بصحة عمال المطبخ - وفى حالة وجود موقد سولار يجب أن يكون خزان السولار خارج المطبخ .
- ٩- يجب وجود إسطوانات مضادة للحريق فى المطبخ .
- ١٠- يجب أن توضع القمامة فى صناديق إسطوانية من الزنك ولها غطاء يُفتح ويُغلق بواسطة الأرجل .



## ج - الأغذية :

- ١- يجب أن توضع الأغذية فى أماكن تخزين مستوفاة للشروط الصحية لحفظها من التلف .
- ٢- يجب أن تكون مستوفاة للاشتراطات الصحية المقررة بالمرسوم الخاص الصادر فى ١٩٤٦/٤/٣ والمعدل بالقرار الجمهورى الصادر بتاريخ ١٩٥٥/٩/١٤ .

## د - غرفة الإسعاف :

يجب تخصيص غرفة أو مكان للإسعاف بالنادى أو المركز وسندوق إسعاف صغير أو حقيبة إسعاف بجوار الملاعب على أن تحتوى على العقاقير الطبية التى تقوم بتوفيرها مراكز شباب القرى وفقا لامكانياتها .

أما الانوات الطبية فتعمل على تدبيرها الأندية الرياضية ومراكز شباب المدن التى يشرف عليها أطباء وذلك فى حدود إمكانياتها :

## وفيما يلى بيان بالانوات والعقاقير الطبية :

- ١- زجاجة صبغة يود
- ٢- زجاجة ميكروكروم
- ٣- لفة قطن
- ٤- اريطة شاش
- ٥- نقط وحقن كورامين
- ٦- محلول نشادر
- ٧- جبائر مختلفة الأحجام
- ٨- بورة سلفة

٩ - بعض الأمبولات مثل خلجين - إدرينالين - فيتامين ك - كراجولين .

١٠- ترموميتر طبي

١١- مقص

١٢- جفت غيار

١٣- حقن ريكورد

١٤- غلية غيار

١٥- غلاية حقن

١٦- إبرة جراحية

١٧- جفت كوخز وجفت فروة الرأس

١٨- سلك كاتجت

١٩- قرية ماء ساخن

٢٠- كيس ثلج

٢١- مشمع لصق

#### هـ - مبنى حمام السباحة :

يتمين على الأنشطة الرياضية ومراكز الشباب التي يتبعها حمام سباحة مراعاة  
الآتي :

#### مبنى الحمام :

١- يجب أن يكون الحمام بعيدا عن السكن أو محجوبا عن الأنظار اذا كان  
غير مغطى .

٢- يجب أن يشمل الحمام على حوض للسباحة ومبنى ملحوق به غرف للراحة  
وأمكنة لخلع الملابس وبورات المياه لكل من الجنسين على حده .

٣- يجب إيجاد طرق توصيل المستحمين عند حضورهم من الخارج الى  
الباقيون ، كما يجب إيجاد طرق أخرى مؤدية من الباقيون الى حمام  
السباحة .

٤- يُحتم وجود حمام قدم حول حوض السباحة يحتوى على مطهر .

### حوض السباحة :

- ١- يجب أن تكون أرضيته وجوانبه مبطنه بالبلاط القيشانى الملون أو الأسمنت الأملس السميك .
- ٢- يجب أن يكون للحوض حافة مرتفعة عن مستوى الأرض المحيطة بالحوض لمنع تسرب الأقدار لماء الحوض .
- ٣- يجب أن يكون قاع الحوض مائلا تدريجيا من أحد جوانبه الى الجانب الآخر وان تكون حوائطه عمودية وأركانه دائرية وان يكون بقاع الحوض مخطط من البلاط القيشانى .
- ٤- يجب كتابة اعماق الحوض المختلفة بأعلى الحائط الجانبى بخطوط واضحة .
- ٥- يجب عمل فتحات دخول المياه الى الحوض من الطرف غير العميق وتكون فى مستوى أعلى من مستوى المياه بالحوض فى حالة امتلائه .
- ٦- يجب عمل فتحات تفريغ مياه الحوض فى أعلى جزء من أرضيته كما يجب أن تكون فتحات التصريف مغطاه بغطاء محكم من الشبك المعدنى المتين ، وإذا زاد عدد الحوض عن ستة أمتار يجب إيجاد العدد الكافى من فتحات التصريف بحيث لا تزيد المسافة بين كل فتحتين عن (٦ أمتار) والا تزيد بُعد الفتحة عن جدار الحوض عن (٣ أمتار) .
- ٧- يجب عمل مجرى حول الحوض فى مستوى سطح الماء لتصريف المواد الطافية وإستعمالها للبصق وان تصرف هذه المجرى فى الصرف النهائى .
- ٨- يجب إيجاد مساكات حديدية مثبتة بالحوض قرب الماء لراحة المستحمين .
- ٩- يجب إيجاد عوامات النجاة توضع فى أمكنة مناسبة بالقرب من الحوض ويجب تعيين مدرب يجيد السباحة متواجد دائما وقت إستعمال الحوض للإشراف على المستحمين على أن يكون مدربا على أعمال الانقاذ والاسعاف .

## مورد المياه :

تؤخذ المياه التي تُستعمل في الحمام من المورد العمومي من طلمبة إرتوازية مستوفية للشروط الصحية بشرط أن يتضح صلاحية مياهها للتطهير قبل إستعمالها ، وإذا إتضح في أى وقت وأن مياه الطلمبة غير موافقة صحيا يجب إستعمال المورد العمومي أو غلق الحمام .

## تعقيم مياه الحوض :

يجب تغيير مياه الحوض بصفة مستمرة مع تعقيمها بإضافة الكلور للمياه بجهاز خاص بذلك ويكون هذا الجهاز مركبا على ماسورة المياه الداخلية للحوض ، وفى حالة التعقيم يدويا يجب أن يكون بالحمام كلور سكوب لقياس الكلور في الماء على فترات للتأكد من أن النسبة ثابتة .

## الصفات الكيميائية والبكتريولوجية لمياه الحوض :

١- يجب أن تكون المياه رائحة خالية من العكارة في جميع اجزاء الحوض .

٢- يجب أن تكون نسبة الكلور المتخلف في المياه من  $\frac{1}{4}$  الى  $\frac{1}{6}$  جزء من المليون في أى وقت من الأوقات ، وفى حالة إستعمال الكورامين يجب أن تتراوح نسبة الكلور المتخلف من  $\frac{1}{7}$  إلى (١) جزء في المليون .

٣- يجب أن تكون المياه قلوية بحيث لا تقل درجة تركيز الايدروجين عن (٢) ولا تزيد عن (٨) .

٤- يجب أن يدل الفحص البكتريولوجى للحوض على ألا تزيد البكتريا عن (٢٠٠) في السنتمتر الواحد من الماء وأن تكون نتيجة فحص ١٠ سم من مياه الحوض سلبية لمخمرات سكر اللين .

هـ- يجب أخذ عينات بطريقة دورية منتظمة وإرسالها الى المعامل للتحليل  
للتأكد من صلاحيتها للإستحمام .

### دورات المياه :

يجب إيجاد العدد الكافى من المبالى والمراحيض وأحواض الغسيل بجوار الحمام  
بحيث لا تقل عن مرحاض ومبولة لكل ستين من الذكور و (٤٠) من الإناث ويجب أن  
يخصص نش لكل (٢٠) من المتردين .  
ويجب ألا تُفتح المراحيض مباشرة على أى غرفة من غرف الحمام بل تُفتح على  
طرق بها تهوية كافية .

### صرف المياه :

- كل المياه المختلفة من حوض السباحة تُصرف الى :
- ١- المجارى العامة ان وجدت طبقا لأحكام القانون .
  - ٢- الأرض الزراعية بشرط ألا تزرع خضروات من النوع الذى يؤكل دون  
طهى .

### المعسكرات والمخيمات :

يتمتع على الهيئات الأهلية فى ميدان رعاية الشباب والرياضة التى تقيم أو يتبعها  
معسكرات أو مخيمات مراعاة الآتى :

### موقع المعسكر ومساكنه :

- ١- يجب أن تكون مباني المعسكر أو خيامه قائمة على أرض جافة فى مستوى  
الطريق أو مرتفعة عنه بعيدة عن المساكن مع سهولة الوصول اليها ، كذلك بعيدة  
عن الأماكن المزدحمة والورش والمحال المظلمة الواحة والضارة للصحة والآداب  
العامة .

٢- تكون مساحة البناء كافية متر مربع لكل فرد فيما عدا المساحة اللازمة للألعاب الرياضية والترفيهية وهذه تقرر بمترين ونصف .

٣- يجب أن تكون الأرض غير مقربة حتى لا يتطاير غبار يضر بالصحة العامة

نوم النعم وأماكنها :

يخصص لكل فرد أربعة أمتار مربعة على الأقل للنوم بما فيها الممر بين كل سرير وآخر .

نوم المياه :

١- يخصص صنبور لكل عشرة أفراد في المائة الأولى وخمسة عشر بعد ذلك ، وتزود الصنابير بأحواض مسحية ، ويخصص حمام به دش لكل (١٥) فرد وكذلك مرحاض ومبولة لكل (١٥) فرد ويستثنى من ذلك دورات المنيعة على أن تقوم بإعداد دورات مياه حديثة تتناسب مع عدد النعم بها .

٢- يجب أن تكون دورات المياه نظيفة ومزودة بالمقومات المطهرة .

النظافة الشخصية :

١- يجب أن يكون المطبخ متطرف عن مكان النوم ويكون في الناحية القبلية والشرقية وأن يكون له مدخل خاص .

٢- يجب أن تتوافر فيه الإضاءة والتدوية وأن تغطي نوافذه وأبوابه بسلك رفيع لمنع الذباب ويكون بابه بمفصلات ذات رفاص .

٣- يجب أن تكون أرضيته وحوائطه الى إرتفاع متر ونصف من مادة ملساء سهلة التنظيف وأن يكون به دواليب خاصة لحفظ الأواني وأتوات المائدة .

٤- يجب أن يكون المخزن مرتفعا عن الأرض بمقدار ( ٢٠ ) سم تقريبا ومجاورا للمطبخ وجيد التهوية وتكون أرضيته وحوائطه الى إرتفاع متر ونصف وأيضا من ماله سهلة التنظيف وكذلك نوافذه يجب أن تكون مزودة بسلك رفيع لمنع الذباب .

٥- يجب أن توضع القمامة فى صناديق إسطوانية من الزنك بغطاء محكم ، وفى المدن التى لها مجالس محلية تُفرغ هذه الأوعية صباح كل يوم فى عربات القمامة ، أما فى المعسكرات البعيدة فتُجمع القمامة ويقوم عمال المعسكر آخر كل يوم بإعدامها عن طريق حرقها .

#### غرفة الإسعاف :

يجب إنشاء غرفة أو خيمة إسعاف بالمعسكر أو المخيم بها صندوق أو حقيبة إسعاف صغيرة تحتوى على الأدوات والعقاقير الطبية اللازمة لإسعاف حالات الحوادث وعلاج الحالات الطارئة .





## التقويم فى المجال الرياضى

- مقدمة
- مفهوم التقويم .
- الاسس التى يجب توافرها فى التقويم .
- أهم وسائل التقويم فى مجال التربية الرياضية .
- مجالات التقويم فى التربية الرياضية والرياضة .
- دراسات وبحوث فى التقويم فى المجال الرياضى .



## مقدمة

أصبح التقويم وبرامجه فى العصر الحديث قرينا لكل العمليات التربوية التى تضطلع بها المؤسسات التربوية ، وذلك لأنه وبدونه لا نستطيع معرفة أسباب ما نحققه من نجاح أو ما نقابله من معوقات ، وبالتالي لا نستطيع القيام بتطوير النظم التعليمية.

فالعملية التربوية تتضمن سلسلة من العمليات المختلفة والمتعددة العناصر ، كعملية تحديد السلوك وعملية تحديد المواقف التربوية وأساليب التفاعل والاتصال وتحديد واختيار الوسائل الفنية المناسبة ووسائل التقويم .

فالتقويم يعدُّ عنصرا هاما من عناصر الإدارة ، إذ من خلاله نتمكن من معرفة مدى تحقيق العملية التربوية للأهداف المراد بلوغها ، وذلك لأنه يشمل جميع الجوانب الرئيسية للعملية التربوية ويهتم بكل من الوسائل والغايات ويحدد مدى الجهد المطلوب بذله لتحقيق الأهداف.

وعملية التقويم ليست خطوة نهائية فى عملية الإدارة ، وليست هدفا فى ذاته ، وإنما ينبغى أن يسير التقويم جانبا الى جنب مع عملية التخطيط والتنظيم وتنفيذ المهام .

## مفهوم التقويم

يرى الكن Alkin ان التقويم هو عملية التحقق من صحة أبعاد قرار معين ، أو إنتقاء معلومات وتجميع وتحليل وتفسير بيانات بغرض الحكم على قرارات أو إنتقاء أفضلها وأكثرها مناسبة للموقف .

ويُشير ماتيس Mathews الى التقييم بأنه يتضمن الحكم على العملية التربوية ككل من خلال تقدير وتحليل وتفسير نتائجها .

ويرى فؤاد سليمان قلادة أن عملية التقييم هي إصدار حكم على مدى تحقيق الأهداف المراد بلوغها ، وإن عملية التقييم تتضمن :

- تجميع المعلومات المناسبة ، القياس Measurement .
- الحكم على قيمة تلك المعلومات وفقا لبعض المستويات .
- إتخاذ قرارات مبنية على تلك المعلومات .

ويُشير ابراهيم عصمت مطاوع وأمينه أحمد حسن أن عملية التقييم تهدف الى التلکد من أن الخطط تنفذ في حينها وبالطريقة المرسومة والمحددة لها ، والتلکد من تحقيق الأهداف التخطيطية والتنظيمية والتوجيهية والتعليمية والكشف عن الانحرافات الممكنة والمشكلات التي تواجه كل عملية اثناء التنفيذ للقيام بإجراءات التصحيح المسار وتحسين وتطوير العملية الادارية والتعليمية .

### الأسس التي يجب توافرها في التقييم

هناك بعض الأسس الهامة التي يجب مراعاتها وتوافرها حتى يتحقق الهدف من عملية التقييم ، وعن أهم تلك الأسس ما يلي :

- الإستمرارية : وذلك يعنى أن يكون التقييم عملية تقدير مستمر نظرا لأن العمليات الإدارية والتعليمية والتدريب الرياضى تعدّ عمليات إدارية وتربوية ديناميكية ومستمرة ، فالتقييم ليس هدفا في حد ذاته .

- الشمولية : ويقصد بالشمولية الإهتمام بجميع أوجه أو عناصر موضوع التقييم وكذلك العوامل المؤثرة في ذلك الموضوع ، أى الإهتمام بكل من الوسائل والغايات .

- الديمقراطية : يجب أن يكون التقويم عملية يتعاون خلالها كل من له دور في التأثير على العملية التربوية ويتأثر بها . وإذا يجب أن يشارك في عملية التقويم كل من يستطيع ان يدلى بآكاره ، ولذلك يجب أن يسود التقويم روح الديمقراطية ، بمعنى أن تتوافر فيه حرية التفكير والإبتكار وفي إطار من العلاقات الإنسانية والتعاون بين القائمين بتلك العملية .

- الإسلوب العلمى : يجب أن يتأسس التقويم على الإسلوب العلمى وذلك بمراعاة الأسس العلمية فى تخطيط برامج التّزيم وإختيار الوسائل المناسبة والصائقة والتي تتميز بالثبات والموضوعية . وإذا يجب أن يعتمد التقويم على المعايير Norms أو المستويات Standards أو المحكات Criterias حتى يكن التّزيم موضوعيا objective Evaluation.

### أهم وسائل التقويم فى مجال التربية الرياضية

- الإختبارات .
- الملاحظة المنظمة .
- المقابلة الشخصية .
- الإستبيان .
- مقاييس التقويم المدرجة .
- مقاييس العلاقات الاجتماعية .
- دراسة الحالة .
- المقاييس المورفولوجية .

الا أن الإختبارات والمقاييس هي الأكثر شيوعا فى مجال التربية الرياضية . ولقد أشار كل من بارو Barrow ، ماكجى Mcgee الى أن استخدام الإختبارات فى مجال التربية الرياضية يعدّ مؤشرا للدلالة على التقدم والإنجاز فى إطار خمسة مجالات هامة وهي :

- وضع الدرجات .
- التقسيم .
- التوجيه .
- الدافعية .
- البحث .

ومن ثم يجب عند استخدام الاختيارات كدأة من أدوات القياس والتقويم ، مراعاة النقاط التالية :

- أن تقيس ما يقصد من إستخدامها ، بمعنى ألا تقيس القوة العضلية إذا كان الغرض من استخدامها هو قياس الجلد العضلى .
- أن يكون لها معايير موضوعية .
- أن تكون سهلة التطبيق والقياس وبمعدة عن التعقيد .
- أن تكون قابلة للتنفيذ فى ضوء الامكانات المتاحة .

ولكن لا يعنى أن الاختبارات والمقاييس هى الأكثر شيوعا فى مجال التقويم فى التربية الرياضية أن لا تُستخدم ما عداها من وسائل ، فروثنى Rothney يؤكد على أن عملية التقويم عملية معقدة تتطلب إستخدام الكثير من الوسائل لانجازها ، والاقتصار على وسيلة واحدة انما يعرض عملية التقويم للنقد .

### مجالات التقويم فى التربية الرياضية والرياضة

للتقويم مجالات متعددة فى ميادين التربية الرياضية والرياضة ، وفيما يلى أهم المجالات :

- تقويم الخطط التربوية والتعليمية والتدريبية .
- تقويم للنظم الانراية .
- تقويم لمصادر وبنود التمويل .

- تقويم برامج التربية الرياضية فى المؤسسات التعليمية ، وكذلك تقويم برامج التدريب الرياضى ، وذلك من حيث الأهداف والمحتوى ووسائل التنفيذ ومراحله .
- تقويم أداء المعلمين والمدرين .
- تقويم لبرامج إعداد وتأهيل وصقل المعلمين والمدرين .
- تقويم لخطط المشروعات والمنشآت والتجهيزات فى ميادين التربية الرياضية والرياضة .
- تقويم لعمليات التوجيه فى مجال تدريس التربية الرياضية .
- تقويم للأساليب القيادية للمعلمين والمدرين .
- تقويم للوسائل التعليمية والتدريبية فى مجالات التدريس والتدريب .
- تقويم للتنظيمات الرياضية .
- تقويم للخدمات التى تقدمها المؤسسات التعليمية والهيئات الرياضية للمجتمع .
- تقويم للعناصر البشرية العاملة فى الرياضة ، كالتقادة فى الهيئات الرياضية والحكام والاداريين ...
- تقويم أساليب التقويم وبرامجه .
- تقويم لنور وسائل الإتصال فى الإعلام الرياضى
- تقويم لنور العلاقات العامة فى المجال الرياضى .
- تقويم للإنجازات والنتائج .
- تقويم للقرارات والبدائل .

### دراسات وبحوث فى التقويم فى المجال الرياضى

يرى فروست Frost أن أهم العوامل التى تؤثر فى فاعلية تنفيذ برامج التربية الرياضية المدرسية فى المراحل التعليمية المختلفة ، هى :

- الملاعب والمساحات المخصصة للممارسة النشاط .
- الأدوات والأجهزة الرياضية .
- حجم الميزانية المخصصة للأنشطة الرياضية .

- الوقت المخصص لتعليم الأنشطة الرياضية .
- كفاءة مدرسي التربية الرياضية .
- الظروف المناخية ( حالة الطقس ) .

ونرى دراسة قام بها محمد الحامى (١٩٨١) بهدف تقويم برامج التربية الرياضية فى المرحلة الابتدائية بجمهورية مصر العربية أسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية :

- ١- تواجه مدارس هذه المرحلة التعليمية نقصا هائلا فى :
  - المنشآت الرياضية .
  - الملاعب والمساحات المخصصة للنشاط .
  - أجهزة وألعاب اللعب .
  - وسائل الترويم .
  - المعلمين من حيث الكم والكيف .

- ٢- ملاحظ البرنامج من النشاط لا يتناسب مع :
  - الوقت المخصص للتعليم .
  - احتياجات ووسائل التلاميذ .
  - الفروق الفردية بين التلاميذ .

- ٣- يتم ممارسة التلميذ للأنشطة وذلك :
  - لزيادة عدد التلاميذ فى الفصل الواحد عن ٤٠ - ٥٠ تلميذا .
  - تلبية المدارس لبرنامج الترتين الدراسيتين .

ونرى دراسة قام بها كمال درويش ومحمد الحامى لتقويم المنهاج المطور لتربية الرياضية بالمرحلة الابتدائية بجمهورية مصر العربية (١٩٨٢) ، توصلت الدراسة الى أهم النتائج التالية :



- أوجه النشاط لا تتناسب مع ميول وحاجات وإستعدادات التلاميذ .
- الوقت المخصص لتعليم أوجه النشاط غير كاف لتعليمها .
- المنهاج المطور لا يتيح الفرصة للمدرس لتخصيص وقت للنشاط الحر لإشباع كافة ميول التلاميذ .
- أوجه النشاط غير متنوعة بدرجة مناسبة .
- أوجه النشاط بالمنهاج المطور لا تحقق الأهداف وذلك بدرجة مقبولة .
- المنهاج المطور يحد من قدرة المدرس على الابتكار والإبداع في تدريسه .
- المدرس لا يقوم بإجراء الإختبارات المهارية للتلاميذ .
- إحساس المدرس والتلاميذ بالملل نتيجة لتكرار محتوى الدروس .
- المدرس يلتزم بتدريس المنهاج المطور عن غير إقتناع ولأنه مفروض عليه من قبل الموجه .
- المنهج المطور غير مناسب للمدرس وكذلك للتلاميذ .
- الإمكانيات المتاحة غير مناسبة لتنفيذ المنهاج .

وفي دراسة ثالثة قام بها كمال درويش ومحمد الحماحمي وحامد عبد الخالق عن تقويم المنهاج المطور بالمرحلة الثانوية بجمهورية مصر العربية (١٩٨٢) ، أوضحت الدراسة أهم النتائج التالية :

- المنهاج المطور للتربية الرياضية بالمرحلة الثانوية يحد من قدرة المدرس على الابتكار والإبداع في التدريس .
- المنهاج المطور لا يتيح الفرصة للمدرس من تخصيص وقت للتلاميذ لممارسة النشاط الحر .
- إحساس التلاميذ والمدرس بالملل نتيجة لتكرار محتوى الدروس .
- المدرس يلتزم بتدريس المنهاج المطور لأنه مفروض عليه من قبل الموجه ، وعن دون إقتناع .
- المدرس لا يقوم بإجراء إختبارات مهارية للتلاميذ .
- عدم مناسبة الإمكانيات لتنفيذ المنهاج المطور .

- المنهاج المطور لا يتيح تكافؤ الفرص لجميع التلاميذ فى ممارسة الأنشطة الرياضية .
- لا يفضل المدرس تدريس الدروس المقررة بالمنهاج المطور .
- المنهاج المطور يهتم بتحقيق الاهداف المرتبطة بالإعداد البدنى للتلاميذ وبإكسابهم للمهارات الحركية ، ويهمل الاهداف الأخرى .
- أوجه النشاط بالمنهاج لا تتناسب مع كل من الميول والحاجات والفروق الفردية للتلاميذ .
- الوقت المخصص لممارسة أوجه النشاط لا يتناسب مع تدريسها .
- تواجه المدارس الثانوية نقصا هائلا فى الإمكانيات .

وفى دراسة قام بها محمد الحماصى (١٩٨٢) لدراسة المشكلات التى تواجه برامج التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية ، أوضحت الدراسة وجود مشكلات عديدة ولكنها تختلف فى درجة حدتها ، ومن أهم تلك المشكلات ما يلى :

- ١- المشكلات الأكثر حدة هى التى حصلت على نسب مئوية تتراوح بين ٨٦٫٣٦ - ١٠٠٪ من الحد الأعلى للدرجة المقدرة لكل مشكلة ، ومن هذه المشكلات (٦) تتعلق بالإمكانات ، (٢) ترتبطان بالوقت ، (٢) تتعلقان بنظام الدراسة .

والمشكلات التى تتعلق بالإمكانات هى : عدم توفر وسائل قياس ، عدم توفر الأجهزة الموسيقية للأنشطة المصاحبة للأنشطة الإيقاعية ، عدم توفر الوسائل التعليمية ، نقص الأجهزة الرياضية ، نقص المساحات المخصصة لممارسة النشاط ، زيادة عدد تلاميذ الفصل الواحد عن ٤٠ - ٥٠ تلميذا .

أما المشكلات التى ترتبط بالوقت فتتمثل فى : عدم وجود وقت متسع لتنظيم مباريات بين الفصول خلال اليوم الدراسى ، توقيت حصص التربية الرياضية بالجدول الدراسى غير مناسب .

فى حين تمثلت المشكلات المرتبطة بنظام الدراسة فى : نظام الفترتين الصباحية والمسائية يحول دون تنظيم نشاط للتلاميذ لممارسته بعد إنتهاء اليوم الدراسى ، التربية الرياضية مادة غير أساسية ولا تقال الإهتمام الكافى من قبل التلاميذ والمسؤولين عن التعليم بالمدرسة .

٢- المشكلات الأقل حدة هى تلك التى حصلت على نسب مئوية تتراوح بين ٧٢.٧٢٪ - ٨٤.٨٥٪ من الحد الأعلى للدرجة المقدرة لكل مشكلة . ومن هذه المشكلات (٣) تتعلق بالإمكانات وهى : نقص الأدوات الرياضية ، نقص الأعداد المناسبة من مدرسى التربية الرياضية ، عدم توفر الزى الرياضى لدى التلاميذ . ومشكلتان تتعلق بالوقت هما : عدد حصص التربية الرياضية - أسبوعيا - غير كاف لتنفيذ محتوى البرنامج من النشاط ، زمن الحصة غير كاف لتنفيذ محتوى الدرس من النشاط .

٣- توجد مشكلتان وهما : ميزانية التربية الرياضية لا تكفى للصرف على النشاط ، وقد حصلت هذه المشكلة على ٦٠.٦١٪ من الدرجة المقدرة لكل مشكلة ، نى حين أن المشكلة الأخرى قد حصلت على ٥١.٥٢٪ من الدرجة المقدرة وهى إلغاء حصص التربية الرياضية قرب نهاية العام الدراسى .

ولقد فسر الباحث أسباب هذه المشكلات بـ :

١- نتيجة للتوسع فى التعليم فقد إتجهت الدولة الى :

- العمل بنظام الفترتين الدراسيتين فى عدد كبير من المدارس وذلك لنقص الأبنية التعليمية .
- زيادة كثافة الفصل من التلاميذ .

وإن كانت الدولة تواجه مشكلة الكم بلن تعمل المدارس بنظام الفترتين وزيادة كثافة الفصل ، فاتها فى ذات الوقت تضر بالكيف - نوعية التعليم - وبذلك يتحول التعليم الى استثمار غير أمثل للموارد البشرية .

ولقد ترتب على ذلك أن أصبح اليوم الدراسي مدته ٤ ساعات تقريبا . وهذا النظام يحول دون تنظيم نشاط للتلاميذ لممارسته بعد إنتهاء اليوم الدراسي أو أثثائه .

٢- أنه بالرغم من الدعم المتزايد المستمر لميزانية التربية والتعليم الا أن نسبة الزيادة لا تتوازن مع إزدياد تكلفة التعليم وما يتطلبه من نفقات ، ومن ثم فإن الدولة لا تستطيع الوفاء بتلبية إحتياجات المدارس من الامكانيات الرياضية وباعداد تتناسب مع أعداد التلاميذ

٣- زيادة أعداد التلاميذ مع عدم التوسع في الانشاءات المدرسية أدى الى إلتباع الدولة - لاستيعاب هذه الاعداد المتزايدة - سياسة التوسع الرأسي . فقامت ببناء الفصول على ملاعب المدارس وعلى المساحات المخصصة لإنتطلاق التلاميذ في الحركة ، وبدلا من زيادتها تم الأقلال منها أو القضاء على تلك التي كانت متوفرة .

وفي دراسة قام بها محمد الحماحي لتقويم أداء مدرس التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية (١٩٨٣) ، يهدف تحديد أهم الأسس التعليمية والتربوية التي يجب على مدرس التربية الرياضية مراعاتها أثناء تدريسه للتلاميذ ، وكذلك تقويم أداء المدرس في ضوء مراعاته لتلك الأسس ، أسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية :

- أن المدرس لا يهتم بتوضيح الهدف من الدرس للتلاميذ وذلك في بداية كل درس .
- لا يهتم المدرس بمراعاة الفروق الفردية بين التلاميذ .
- لا يولى المدرس الإهتمام لتساؤلات التلاميذ أثناء الدرس حول موضوع التعلم .
- عدم إهتمام المدرس بإستخدام الوسائل التعليمية في تقديمه للمهارة .
- عدم إهتمام المدرس بتقسيم التلاميذ إلى مجموعات متجانسة .
- عدم حث المدرس التلاميذ على الإبتكار والإبداع في النشاط .

كما أوضحت نتائج تلك الدراسة بأن مدرس التربية الرياضية يهتم بمراعاة الأسس التالية فى تعليمه :

- مراعاة مبدأ التدرج فى التعليم .
- الثناء على التلاميذ كلما أحرزوا تقدما فى تعليمهم .
- الإهتمام بتدريب المدرس للتلاميذ على القيادة .
- يهتم المدرس بتقييم نشاط تنافسى للتلاميذ .
- يستخدم المدرس القدر المتاح من الإمكانيات أفضل إستخدام ممكن .
- إهتمام المدرس بمبدأ إستخدام التلاميذ للأوت .
- يهتم المدرس بتقييم مهارات والعباب ترويحية للتلاميذ .
- إهتمام المدرس بإستثارة دافعية التلاميذ للإقبال على النشاط بإيجابية .
- يهتم المدرس بتوفير عوامل الأمان والسلامة للتلاميذ .
- مراعاة المدرس لمبدأ تنويع النشاط .
- إهتمام المدرس بتخصيص فترات للنشاط الحر لإشباع ميول التلاميذ .
- يهتم المدرس بتصحيح الأداء الخاطى للتلاميذ أولا بأول .
- مراعاة المدرس لمبدأ تنويع التكوينات والتشكيلات التى يتخذها التلاميذ أثناء اداء النشاط .
- مراعاة المدرس للحالة الصحية للتلاميذ قبل تنفيذ الدرس .
- مراعاة المدرس لتقييم نشاط يتميز بالحركة ذات الأداء السريع فى بداية الدرس .
- مراعاة المدرس بإتاحة المواقف التعليمية التى يمكن للتلاميذ من خلالها إكتساب قيم واتجاهات مرغوبة .

وفى دراسة عن تقويم الإتحادات المصرية الأولمبية ( ١٩٠٧ - ١٩٨٠ ) قام بها المجلس الأعلى للشباب والرياضة وتناولها بالتحليل العلمى كمال درويش ومحمد الصاحمى ، أسفرت الدراسة عن أهم النتائج التالية :

- أكثر الفترات الزمنية ازدهارا بتأسيس الاتحادات الرياضية الأولمبية هى الفترة الواقعة بين عام ١٩٢١ - ١٩٣٠ م .

- أكثر الفترات الزمنية ازدهارا بإنضمام الاتحادات المصرية الى الاتحادات الدولية هي الفترة الواقعة بين أعوام ١٩٢٢ - ١٩٣٠ م .
- أقدم الاتحادات في تاريخ التأسيس هي إتحادات التجديف والعباب القوى والسباحة والدرجات ، في حين أن إتحاد الخماسي الحديث يعد أحدث إتحاد أولمبي تم تأسيسه .
- أقدم الاتحادات في تاريخ الإنضمام الى الإتحاد الدولي هي إتحادات العاب القوى وكرة القدم والسباحة والتجديف ، في حين أن إتحاد الخماسي الحديث يعد أحدث إتحاد مصري أولمبي تم إنضمامه الى الإتحاد الدولي الخماسي الحديث .
- إتحادات رفع الأثقال وكرة السلة والكرة الطائرة ، والمصارعة هي أكثر إتحادات الرياضة التي يتبع لها مناطق رياضية وأقلها إتحادى الرماية والخماسي الحديث .
- إتحادات كرة القدم ورفع الأثقال والكرة الطائرة وكرة السلة ، هي أكثر إتحادات الرياضة التي يتبع لها أكبر عدد من الأندية وأقلها إتحادى الفروسية واليخوت والإنزلاق على الماء .
- إتحادات الكرة الطائرة وكرة القدم وكرة السلة والعباب القوى ، هي أكثر إتحادات الرياضة التي مقيد بها أكبر عدد من الحكام ، وأقلها إتحادى التجديف والفروسية .
- إتحادات الكرة الطائرة وكرة السلة وكرة القدم وكرة اليد ، هي أكثر إتحادات الرياضة المسجل بها أكبر عدد من المرينين ، وأقلها إتحادى اليخوت والإنزلاق على الماء والفروسية .
- إتحادات كرة القدم والعباب القوى وكرة السلة والمصارعة ، هي أكثر إتحادات الرياضة المسجل بها أكبر عدد من اللاعبين ، وأقلها إتحادى اليخوت والإنزلاق على الماء والفروسية .
- إحتل إتحاد كرة القدم الترتيب الأول وفقا لعدد المناطق والأندية التابعة له وبعده الحكام والمرينين واللاعبين المسجلين يليه إتحادات كرة السلة والكرة الطائرة والعباب القوى ، في حين إحتل الترتيبين الأخيرين إتحادى الفروسية واليخوت والإنزلاق على الماء .

- إتحادى رفع الأثقال والمصارعة هما أكثر الإتحادات تحقيقا للبطولات والمراكز المتقدمة على المستوى الأولمبى والعالمى والأفريقى ، وكذلك يُعد إتحاد المصارعة أكثر الإتحادات تحقيقا لنتائج طيبة على المستوى الإقليمى والعربى ، والنتائج الإحصائية تشير الى أن إتحاد رفع الأثقال احتل الترتيب الأول بين الإتحادات من حيث عدد المناطق التابعة له ( ٢٣ منطقة ) كما احتل إتحاد المصارعة الترتيب الثالث ( ١٩ منطقة ) ، وجاء إتحاد رفع الأثقال فى الترتيب الثانى من حيث عدد الأندية التابعة له ( ٢٥٦ ناد ) ، كما احتل إتحاد المصارعة الترتيب الخامس ( ٦٣ ناد ) ، أما من حيث عدد اللاعبين المسجلين فقد جاء إتحاد رفع الأثقال فى الترتيب الخامس ( ٥٠٠ ) لاعب مسجل ، فى حين جاء فى الترتيب الرابع إتحاد المصارعة ( ٥٧٤٥ ) لاعبا .

- عدد المسابقات التى ينظمها إتحاد الفروسية لا تتناسب مع عدد اللاعبين المسجلين بالإتحاد وكذلك مع عدد المناطق والأندية التابعة له (منطقتين وعشرة أندية وسبعون لاعبا مسجلين) واحتل الترتيب الـ (١٧) بين الأندية من حيث عدد المناطق ، والترتيب الأخير من حيث عدد الأندية والترتيب الـ (١٨) من حيث عدد اللاعبين .

من خلال النتائج السابقة يتضح :

أنه من الطبيعى أن نصل الى هذا المستوى غير المرضى فى عدم تحقيق نتائج طيبة على المستوى الأولمبى والعالمى والإقليمى والأفريقى والعربى فى السنوات العشر الأخيرة بالرغم من إهتمام الدولة بدعم الإتحادات ماليا وربما يرجع ذلك للأسباب التالية :

- اذا نظرنا بموضوعية الى عدد اللاعبين المسجلين بالإتحادات الرياضية الأولمبية نجده ٦٤١٨ لاعبا شاملا الناشئين ، وهذا العدد لا يتناسب مطلقا مع الوصول لمستوى عال لتحقيق البطولات ، إذ أن هذا العدد يمثل نسبة مئوية قمرها ١٤% من تعداد سكان جمهورية مصر العربية والبالغ عددهم ٤٥ مليون نسمة ( ١٩٨٠ ) .

- أنه بالرغم من أن إتحدى رفع الأثقال والمصارعة يُعدا أفضل إلتحادات من حيث النتائج منذ نشأتها حتى الآن ، إلا أن الرسم البياني يدل على إنخفاض حاد في تحقيق مراكز متقدمة في العشر سنوات الأخيرة .

- بعض الإتحادات المسجلة بالإتحاد الدولي لديها عدد من اللاعبين يتراوح ما بين ٧ - ٢٢٦ لاعبا وهذا العدد تتراوح نسبته بين ١١ر٪ - ٣٥ر٪ من مجموع اللاعبين المسجلين في الإتحادات، كذلك فإن هذه النسبة تمثل ٢ر٪ - ٥ر٪ من سكان جمهورية مصر العربية ، وهؤلاء اللاعبون ينتمون الى إتحادات الفروسية والخماسى الحديث والرماية . في حين أن عدد أئلايين المسجلين بإتحاد كرة القدم ١٦٢٢٩ لاعبا، ويُعد هذا الإتحاد الأول في الترتيب بين الإتحادات من حيث عدد اللاعبين المسجلين ، وهذا العدد يمثل ٢٥ر٪ من مجموع اللاعبين المسجلين بكل الإتحادات ، ويمثل ٣٦ر٪ من مجموع سكان جمهورية مصر العربية ، وهذا يتنافى مع مبدأ توسيع قاعدة الممارسين مما ينعكس أثر ذلك على تحقيق النتائج .

- ستة إتحادات رياضية أولمبية يتراوح عدد مناطقها ما بين منطقة وثلاث مناطق ، وهى إتحادات الخماسى الحديث ، الرماية ( ١ ) ، إتحاد الفروسية ( ٢ ) ، التجنيف ، السلاح ، اليخوت والانزلاق على الماء ( ٣ ) وهذا يتنافى مع مبدأ توسيع قاعدة الممارسين .

- عدد الحكام الدوليين في الإتحادات الرياضية الأولمبية يمثل ٧٩ر٪ من مجموع الحكام ، وهذه النسبة تُعد نسبة ضئيلة . وإن إتحاد رفع الأثقال يُمثل حكامه ٤ر٪ من مجموع الحكام الدوليين بالإتحادات ، في حين أن إتحاد كرة السلة يُمثل حكامه ٢٦ر٪ من مجموع الحكام الدوليين ، وهما أكثر إتحادين بهما حكام دوليين .

- عدد المدربين في الإتحادات الرياضية الأولمبية يبلغ ٢٣.١ مدربا ، في حين يبلغ عدد مدربي إتحادات الكرة الطائرة وكرة السلة وكرة القدم وكرة اليد ١٣٩٣ مدربا ، وهم يمثلون نسبة ١٠ر٪ من مجموع مدربي الإتحادات الأولمبية .



ففى إتحاد كرة القدم نجد متوسط كل مدرب من اللاعبين يقدر بـ (٥٠) لاعبا تقريبا ، فى حين أن هذا المتوسط يبلغ (١٧) لاعبا تقريبا لكل مدرب لكرة السلة (١٢) لاعبا تقريبا لكل مدرب الكرة الطائرة (٧) لاعبين تقريبا لكل مدرب لكرة اليد ، وبالتالي فإن عدد المدربين المسجلين بالإتحادات الخمسة عشر الأخرى يبلغ ٩٠٨ مدريا ، أى بمتوسط (٦١) مدريا تقريبا لكل إتحاد ، وبمتوسط ٢٨ لاعبا تقريبا لكل مدرب ، وإن كان عدد المدربين يبدو مناسباً من حيث الكم إلا أنه يجب الإهتمام بالناحية الكيفية .

عدد المسابقات التى تنظمها أو تشترك فيها الإتحادات يجب أن تحتسب على أساس أن المسابقات المحلية يجب أن تشمل كل الأعمار وتنظم بحيث تستمر أطول مدة ممكنة حتى يمكن للاعبين أن يشتركوا فى أكبر عدد من المباريات أو المسابقات ، وحتى يستمر تدريب اللاعبين طوال العام . ولكن كثير من الإتحادات قد وضع المسابقات الدولية التى يشترك فيها ولا ينظمها - بالرغم من خروج الفرق الرياضية لهذه الإتحادات من الأنوار التمهيدية ضمن البطولات الدولية التى يشترك فيها . وفى الواقع أن هذا الأمر يعد كمؤشر غير واقعى إذا قارنا ذلك بالنتائج التى حققتها الإتحادات فى هذه المسابقات الدولية .

- من المفروض أن تكون أقدم الإتحادات تأسيسا هى الإتحادات الأفضل فى نتائجها على مستوى البطولات المختلفة ، ولكن أفضل الإتحادات نتائجاً هى رفع الأثقال والمصارعة وهما يحتلان الترتيب التاسع والعاشر بين الإتحادات من حيث تاريخ تأسيسها .

فى حين أن أقدم الاتحادات من حيث تاريخ الإنشاء هو إتحاد التجديف وهذا الإتحاد ليس له أية نتائج على المستوى الأولمبى أو الأفريقى أو الأقليمى أو العربى .

من خلال النتائج المستخلصة من البحث وما تم التوصل اليه من إستنتاجات تم التوصية بما يلي :

### لولا : في مجال توسيع قاعدة اللاعبين

- ١- زيادة الوعي لدى أبناء مصر بأهمية الرياضة .
- ٢- الاهتمام بالرياضة في المدارس والجامعات .
- ٣- التوسع في إنشاء مراكز تدريب اللاعبين .
- ٤- التوسع في تكوين المناطق الرياضية وإنشاء الأندية .
- ٥- العناية بالمتفوقين رياضيا .
- ٦- العناية بالأبطال الرياضيين إجتماعيا وإقتصاديا .
- ٧- تكوين عدة منتخبات للإشتراك في المسابقات المختلفة للألعاب والرياضات المختلفة المستوى الدولي .

### ثانيا : في مجال التحكيم والتدريب

- ١- الاهتمام بدراسات الصقل .
- ٢- إيجاد بعثات تدريبية ودراسية للخارج .
- ٣- إتاحة الفرصة لعضو الملتزمات واللقاءات الدولية والعالمية .
- ٤- زيادة الحوافز والمكافآت .
- ٥- التوسع في تفعيل أعداد مناسبة لعدد اللاعبين والمسابقات .

### ثالثا : في مجال المسابقات

- ١- تغيير طرق تنفيذ المسابقات بحيث يمكن تحديدها لكل مراحل السن المختلفة.
- ٢- تنظيم المسابقات بحيث تستمر فترة المسابقات أطول فترة ممكنة ، وبحيث يكون عدد المباريات أقصى ما يمكن حتى يستمر اللاعب في التدريب طوال العام لضمان إرتفاع المستوى .

#### رابعاً : فى مجال التكوين

- ١- إستمرار تقويم نتائج الإتحادات وإنجازاتها .
- ٢- إعتبار هذه الدراسة نواه للإرتكاز عليها لدراسات مشابهة مستقبلا .
- ٢- إجراء دراسات مقارنة مع دول أخرى متقدمة فى مجال الرياضى .

#### خامساً : فى مجال الميزانية

- ١- زيادة الدعم المادى للإتحادات ومناطقها خاصة فى مجال المنشآت الرياضية .
- ٢- ترشيد الاتفاق بحيث يتناسب مقدار الدعم المادى للإتحادات مع عدد اللاعبين المسجلين بكل إتحاد .



## إتخاذ القرارات

- مقدمة
- مفهوم إتخاذ القرار
- المشاركة فى إتخاذ القرارات
- مزايا المشاركة فى إتخاذ القرارات
- إتخاذ القرارات أساس لعملية الإدارة
- مراحل إتخاذ القرارات
- برنامج عملى لإتخاذ القرارات
- مهارة إتخاذ القرارات
- التردد فى إتخاذ القرار
- فاعلية القرار



## إتخاذ القرارات

### مقدمة

تعتبر عملية إتخاذ القرارات Decision Making المحك الرئيسى لقياس مهارة القائد الإدارى لأنها جوهر قيادته ودليل حكمته .

فالقرارات الحكيمة التى يصدرها القائد الإدارى هى الأساس فى تقرير مستقبل الهيئة نجاحاً أو خلاً أو إنحرافاً ، وهى الأساس أيضاً فى بث الحماس فى نفوس العاملين ورفع روحهم المعنوية .

ولهذا فهى من أدق وأصعب العمليات الإدارية ففى دقتها الحكمة التى تقود العمل نحو الهدف المنشود وتكمن صعوبتها فى براعة الاختيار بين أفضل البدائل ، وكلما إزداد حجم الهيئة وتضخمت مسؤولياتها كلما إزدادت عملية إتخاذ القرارات صعوبة لأنها عندئذ ينبغى أن تستمد حكمته من عديد من المستويات وعديد من الآراء لتتبلور كلها فى رأى جماعى واحد .

وفى الآونة الأخيرة أهتم علماء الإدارة إهتماماً بالغاً بدراسة القرار الإدارى باعتباره أهم الأدوات التى يستخدمها القادة الإداريون فى كافة المستويات لتحقيق الأهداف .

ويرى بعض المفكرين أن إتخاذ القرارات أساس الإدارة ، بل قلب الإدارة ولذلك ينبغى ألا ينظر إلى القرار الإدارى أنه مجرد إجراء شكلى للبت فى الأمور أو لحسم المشاكل أو أنه وسيلة للاختيار بين الطول المختلفة فحسب ، ولكن ينبغى إعتباره أداة للتجديد والخلق والإبتكار وتشجيع المعرفة ووسيلة للتأثير فى سلوك الأفراد والجماعات وتوجيههم للعمل من أجل الصالح العام وتحقيق الأهداف التى تنطوى عليها السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية .

## مفهوم إتخاذ القرار

لعله من المفيد تحديد المعنى المقصود بكلمة (قرار). فتعريف القرار كما يشير إليه على السلمي هو إختيار بين بدائل مختلفة.

ويعرف أحمد رشيد القرار بأنه إختيار الطريق أو المسلك أو الحل الأفضل الأمثل من عدة حلول متكافئة.

ويوضح سيد الهوارى أن القرار هو إختيار نتائج تفكير أما الإختيار اللاشعورى فإنه يبتعد عن مفهوم القرار .

كما عرفه عبد الكريم درويش بأنه " هو الناتج النهائى لمحصلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات " .

كما عرف كل من عبد الكريم درويش وإيلي ت كلا عملية إتخاذ القرار الرشيد بأن المقصود بترشيد عملية إتخاذ القرارات أن يكون القرار معبراً عن أفضل البدائل التى تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذى من أجله إتخذ القرار .  
ويشير على السلمي إلى حقيقة هامة وهى أن القرار قد يكون رفض كل البدائل المطروحة للإختيار ومن ثم فقد يكون القرار المتخذ هو لا قرار .

ويرى سيد الهوارى أن مقومات القرار الفعال هى :

- أن يتم القرار على أحسن مستوى من الفهم الفكرى .
- أن القرار ينفذ ويحقق نتيجة بحيث تكون إمكانية تنفيذه قد دخلت فى تكوين القرار ذاته .

وعلى هذا يمكن القول أن القرار هو عملية إختيار بعد دراسة وتفكير بين أفضل البدائل المختلفة القائمة على مجهود متكامل من الآراء والأفكار والاتصالات لتحقيق هدف معين فى ضوء الظروف الداخلية والخارجية فى وقت معين وفى مكان معين .



## المشاركة فى إتخاذ القرارات

كانت الإدارة التقليدية تعتمد فيما مضى على الرئيس الأعلى فى إتخاذ القرار . إلا أن الإدارة فى المنظمات الحديثة وجدت أن هناك ضرورة إلى الأخذ بمبدأ المشاركة مع توسيع دائرة المشاركة كلما أمكن ذلك ، وعدم تركيز القرار فى يد فرد واحد يتربع على قمة هرم السلطة . وقد ظهر هذا الإتجاه وتأكدت أهميته نتيجة لعوامل من أهمها :-

- نحو المنظمات وتنضم حجمها وبداية عصر المنظمات العملاقة .
- الحقيقة المنطقية التى تؤكد بأن الفرد مهما توفر له من قدرات ذاتية فإنه يعجز عن الإحاطة بكل الظروف فى كل الأوقات .
- ما لمس خبراء الإدارة من أهمية الأسلوب الديمقراطي فى القيادة الإدارية .

وفى هذا الصدد يقول صلاح جوهر : أن كل فرد فى أى منظمة يتخذ قرارات ، وأن وجه الاختلاف هو نوعية القرارات التى يتخذها كل منهم وفى مقدار الوقت الذى يخصصه كل منهم لعملية إتخاذ القرارات .

## مزايا المشاركة فى إتخاذ القرارات

- الحد من الشكاوى والتظلمات من جانب المرؤسين .
- التحسن الواضح فى العلاقات بين الرؤساء والمرؤسين .
- الحد من الغياب والتأخير عن مواعيد العمل .
- التحسين فى كمية الإنتاج ونوعيته .
- التقليل من المقاومة ضد التغيير ومشروعات التطوير .
- تيسير مهمة القادة والرؤساء فى جهودهم الإشرافية والتوجيهية .
- التحسين من نوعية القرارات الإدارية ذاتها نتيجة لإنفتاح قنوات الإتصال لإنسياب المعلومات والبيانات .

ومن هذا المنطلق أجمع علماء الإدارة على أن عملية إتخاذ القرارات الإدارية لا تنطوى على نشاط فردى مستقل به القائد الإدارى وحده ، ولكنها فى حقيقة الأمر نشاط تعاونى يضم جهود جماعية يشترك فيها القائد الإدارى مع مرفؤسبه ، وينتهى بإصدار القرار الذى يعلن بإسم القائد وحده معبراً عن إرادة الجماعة التى يقودها .

هذا وقد إتجهت انكتابات المعاصرة فى الإدارة إلى التركيز على العمل الجماعى فى جميع صور النشاط الإدارى ومراحله وإستناداً لهذا رأى يقول بارنارد Barnard " أن الرئيس الأعلى ليس هو صاحب السلطة الحقيقى بل أنه لا يملك أية سلطة بمعناها الدقيق ، لأن السلطة كامنة فى التوافق الجماعى القائم والنابع من الولاء الإجتماعى فى نطاق التنظيم " .

ريعتخذ القرار الإدارى على أربع مقومات :

- ١ - القرار الإدارى أساسه إرادة الجماعة .
- ٢ - يُختار القرار الإدارى من بين بديلين أو أكثر .
- ٣ - القرار المراد إتخاذه يكون هادفاً .
- ٤ - تحديد الوسائل والأساليب التى تستخدم عند تنفيذ القرار .

### إتخاذ القرارات أساس لعملية الإدارة

يرى الكثير من الكتاب والمفكرين أن عملية إتخاذ القرارات تُعد كمرادف للإدارة كما يقول هربرت سايمون Simon " إن إتخاذ القرارات هو قلب الإدارة وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الإختيار الإنسانى " .

فالقرارات ما هى إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات إلى الحد الذى تكون فيه القرارات صغيرة جداً . فكل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار إلى أن يتم تنفيذ وتحقيق الأهداف التى هى فى حد ذاتها قرار .

فإذا نظرنا إلى عناصر النشاط الإداري فإننا نجد أنها كلها سلسلة متصلة من القرارات ، فالسياسات الإدارية ما هي إلا قرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا لتحكم تصرفات المرؤسين في تحديد ما يجب عمله وما لا يجوز عمله .

والإجراءات ما هي إلا قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات خطوة خطوة والبرامج الزمنية ما هي إلا قرارات عن مواعيد تنفيذ مختلف أجزاء العمل .. فالتخطيط في الواقع ما هو إلا مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل ، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف يتم ؟ ومتى يتم ؟ ويتضح من ذلك أن التخطيط سلسلة من القرارات التي تتصلق بالمستقبل .

ويعمل علماء الإدارة المهتمين بعمليات صنع القرار إلى تعريف الإدارة بأنها " عملية إتخاذ قرارات تحكم سلوك الأفراد في إستخدامهم الموارد المادية والبشرية المتاحة لتحقيق أهداف محددة على أحسن وجه ممكن " .

## مراحل إتخاذ القرارات

القرار متى إتخذ لا يمكن إسترجاعه وإنما يمكن مواجهة الموقف بإتخاذ قرار جديد ، ومن ثم فإن الإلتجاء إلى خطة علمية عند إتخاذ القرارات أمر تفرضه الإدارة الفعالة .

لذا فإن القرار الرشيد يتطلب المرور بسلسلة من الخطوات المرتبة تعتمد على بعضها البعض ، وتتلخص فيما يلي .

### أولاً : بيان المشكلة وتحديد أبعادها

تبدأ عملية إتخاذ القرار بتحديد المشكل تحديداً واضحاً دقيقاً ويجب التنبيه إلى أن المشكلات تتغير في طبيعتها وفي أولويتها من أن لآخر بفعل عوامل التغيير السياسي أو الإقتصادي أو الإجتماعي أو الحضاري .

## ثانياً : جمع البيانات والمعلومات والإحصائيات ودراساتها وتحليلها

إن مادة الإدارى فى العمل هى البيانات والمعلومات التى تتوافر لديه . ويتوقف النجاح فى الإدارة كما يتوقف مستوى القرارات التى تتخذ على مدى توافر وبقة تلك البيانات والمعلومات والإحصائيات ، ومن خلال دراستها وتحليلها تتكون صورة المشكلة بوضوح والتى فى ضوءها يمكن وضع الحلول والبدائل الممكنة لحل المشكلة .

## ثالثاً : - دراسة البدائل

يقوم الإدارى بدراسة البدائل والحلول الممكنة والمحتملة ومعرفة مزايا وعيوب كل بديل وإمكانية تطبيقه فى ضوء الظروف المختلفة كما يمكنه إجراء بعض التجارب لاختبار أقرب البدائل وفى ضوء النتائج المستخلصة يستطيع الإدارى الإقترب من إتخاذ القرار .

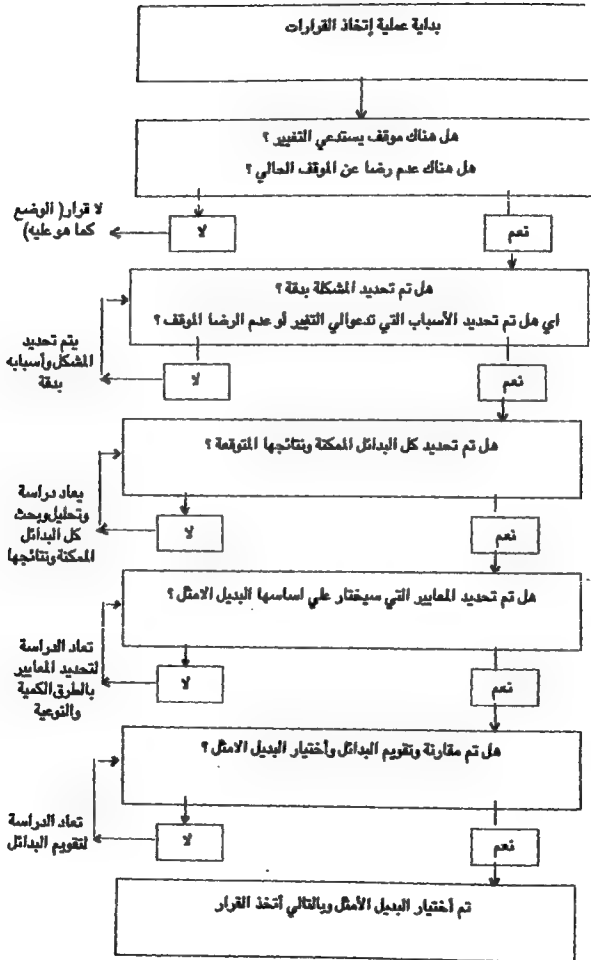
## رابعاً : - إتخاذ القرار

وهى عملية أختيار البديل الأمثل لحل المشكلة وتلك العملية تتأثر بالظروف الخارجيه والداخليه التى تحيط بالمنظمه واتجاهات الرأى العام والظروف الشخصية للقائد نفسه .

## خامساً : - متابعة تنفيذ القرار وتقديمه

إذا ما اتخذ قرار ووضع موضع التنفيذ فإن متابعة أثاره ونتائجه تصبح أمراً واجباً وقد تكشف المتابعه عن وجود ثغرات تحتاج للدراسة والتشخيص من جديد ، وقد تتطلب إجراءات التعديل فى القرار نفسه أو فى أسلوب تنفيذه ، بحيث نصل إلى القرار المناسب الذى يحقق الأغراض المنشودة بأقل جهد وبأكبر كفاءة ممكنة .  
وفيما يلى شكل يوضح برنامج عملى لإتخاذ القرارات

## برنامج عملي لإتخاذ القرارات



## مهارة اتخاذ القرارات

ليس كل القادة الإداريين والرؤساء على درجة واحدة من المهارة في إتخاذ القرارات فيما يتصل بعملهم بل أنهم مختلفون ، ويرجع ذلك الاختلاف لعدة عوامل منها :

### ١ - الاستعداد الشخصي للقادة والرؤساء :

ليس كل القادة والرؤساء على نفس المستوى من الاستعداد والمقدرة على القيادة وسرعة البت في المواقف وعلى إتخاذ القرارات ، وذلك لإختلافهم في الصفات الفورية وإختلافهم في مستوى الخبرة والبراية والمران على اتقياة واتتوجيه وإتخاذ القرارات.

### ٢ - نوعية العمل :

تختلف القرارات فيما بينها من حيث الصعوبة والتعقيد حسب نوعية العمل ، فالقرارات التي ترتبط بالأعمال النمطية المتكررة أسهل نسبياً من القرارات التي تتصل بالأعمال المتجددة والمواقف المتغيرة .

### ٣ - حجم العمل :

يؤثر حجم العمل الذي يشمل القرار على درجة الصعوبة والتعقيد في عملية إتخاذ القرارات . فكلما ارتقى الرؤساء في السلم الإداري كلما إزداد حجم العمل ، ويترتب على ذلك إتساع دائرة القرارات التي يتخذها الرؤساء ، ومن ثم زيادة درجة الصعوبة والتعقيد في إتخاذ القرارات .

### ٤ - كمية البيانات والمعلومات الأساسية المتاحة :

كلما كانت البيانات والمعلومات الأساسية متوفرة وبقية ومدعمة بالإحصائيات الرقمية وموضوعية ، كلما ساعد ذلك على إتخاذ القرارات في يسر وسهولة .

١ - وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل :

كلما كانت الرؤية واضحة أمام القادة والرؤساء كلما كانت عملية إتخاذ القرارات أيسر وأدق . وتتوقف وضوح الرؤية أيضاً على نفاذ بصيرة القائد وقدرته على التنبؤ بالمستقبل .

### التردد في إتخاذ القرار

المقصود بالتردد ما ينتاب صانع القرار من حيرة في إختيار البدل الأمثل .  
حينئذ هذا التردد يرجع لأسباب خفية أهمها ما يلي :

- ١ - عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بإتخاذ القرار .
- ٢ - عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة .
- ٣ - عدم القدرة على تقويم كل من المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة .
- ٤ - ظهور بدائل جديدة أو توقعات جديدة لم يتيسر دراستها في المرحلة الأخيرة من مراحل إتخاذ القرار .
- ٥ - النقص في خبرة صانع القرار ومراته .

ولذا فإن إتخاذ القرارات الرشيدة يتطلب ما يلي :-

- ١ - القدرة على تحديد المشكلة تحديداً واضحاً .
- ٢ - الإلمام الكافي بجميع الحلول الممكنة للمشكلة وذلك في ضوء البيانات والمعلومات الدقيقة الموضوعية المتجمعة .
- ٣ - القدرة على التنبؤ بجميع النتائج المتوقعة لجميع الحلول الممكنة .
- ٤ - المهارة في التقويم الماهر للبدائل المتاحة .
- ٥ - التحرر من الضغوط والإلتزامات غير المقبولة والتي من شأنها انحراف القرار عن الموضوعية .

## فاعلية القرار

لكى نضمن فاعلية القرار فى تحقيق الهدف المراد منه يجب مراعاة العوامل الآتية :

- ١ - وضع أكبر عدد ممكن من البدائل أو الإحتمالات أو الحلول ثم تقويمها وإختيار الأفضل .
- ٢ - عدم تعارض القرار مع أهداف وسياسات المنظمة .
- ٣ - أن يتخذ القرار بمعرفة أنسطة المختصة بموضوع القرار .
- ٤ - إستشارة المنفذين وإذا أمكن أيضاً إستشارة العملاء والمستفيدين .
- ٥ - أن يتضمن القرار توقيت التنفيذ .
- ٦ - تقنين الإجراء المطلوب فى القرار ، إذا كان القرار مما يحتمل إختلاف وجهات النظر فى التنفيذ .
- ٧ - تحديد الأفراد والأجهزة المسؤولة عن تنفيذ القرار .
- ٨ - مراعاة ظروف البيئة الداخلية والخارجية .
- ٩ - قابلية القرار للتنفيذ عملياً .
- ١٠ - تكليف المنفذين بمعرفة الرئيس المباشر حتى لو كان القرار صادر من غيره .
- ١١ - سرعة إتخاذ القرار بما حقق الهدف .



## الهيئات العامة والخاصة للشباب والرياضة

أهم مواد قانون هيئات الشباب والرياضة واللوائح  
المنفذة له لكل من :

- المجلس الأعلى للشباب والرياضة
- اللجنة الأولمبية .
- الاتحادات الرياضية .
- الأندية الرياضية .



## المجلس الأعلى للشباب والرياضة

أهم مواد القانون واللوائح المنفذة له للمجلس الأعلى للشباب والرياضة :

( مادة ١ )

تتشأ هيئة عامة تسمى المجلس الأعلى للشباب والرياضة تتبع رئيس مجلس الوزراء ويكون مقرها مدينة القاهرة .

( مادة ٢ )

يهدف المجلس الى توفير فرص النمو المتكامل والإرتقاء بالمستوى الصحى والنفسى والإجتماعى للنشء والشباب عن طريق النشاطات المخفارة الرياضية والإجتماعية والفنية والثقافية . مع التركيز على دعم وتأميل القيم الروحية والدينية والسلوك والخلق الإجتماعى والديمقراطى وتنظيم إستثمار أوقات الفراغ والطاقة الخلاقة لدى النشء والشباب لما فيه خدمة الفرد والمجتمع . ويقوم المجلس فى سبيل تحقيق هذا الهدف وفى إطار السياسة العامة للدولة بمباشرة الإختصاصات الآتية :

١- رسم السياسة العامة لرعاية النشء والشباب فى مراحل نموه المتتالية ومختلف قطاعاته لكلا الجنسين ، ووضع الخطوات اللازمة لتنفيذ هذه السياسة والعمل على تنسيق المشروعات الموضوعة فى هذا الشأن وتكاملها بين الوزارات والأجهزة والهيئات المعنية بشئون النشء والشباب والرياضة فى جميع المستويات .

٢- وضع الخطط والبرامج والمشروعات الداخلية فى نطاق السياسة العامة المشار إليها فى البند السابق ومباشرة تنفيذ المشروعات ذات المستوى القومى منها ، والمشروعات الجديدة التجريبية وعلى الأخص ما يتعلق بتوفير وإعداد وتنمية القادة والإشراف على تنظيم العروض الشبابية والرياضية والمهرجانات والإحتفالات وتنظيم المسابقات فى مختلف المناسبات الدينية والقومية .

٣- تقدير التمويل اللازم لتنفيذ وتنمية خطط ومشروعات وبرامج رعاية النشء والشباب والرياضة بالمستويات القومية والمركزية والمحلية ، الحكومية والأهلية ، ووضع المعايير اللازمة لترشيد الإنفاق وتقييم العائد منه في ضوء الاولويات المرتبطة بالاهداف .

٤- وضع سياسة تمثيل جمهورية مصر العربية في الخارج في مجالات أنشطة النشء والشباب والرياضة ، وتنظيم سفر النشء والشباب والرياضيين والعاملين للخارج تنفيذا لهذه السياسة وتنظيم وعلاقة النشء والشباب الخارجية ورعاية المبعوثين في هذه المجالات .

٥- متابعة وتقييم ما يتقرر تنفيذه من خطط ومشروعات وبرامج وخدمات رياضية وشبابية على جميع المستويات بالتعاون مع الأجهزة والهيئات المعنية القومية والمركزية والمحلية الحكومية والأهلية .

٦- تنظيم الجوائز والحوافز وغيرها من وسائل التشجيع المادية والأدبية والنشء والشباب في مجال إختصاص المجلس .

٧- الموافقة على قبول الإعانات والهيئات والتبرعات والمساعدات المالية والمعنية التي تقدم للمجلس من الاشخاص أو الجهات والهيئات المصرية والاجنبية والنولية .

٨- إقتراح التشريعات بالنشء والشباب والرياضة . يضع المجلس اللوائح اللازمة لتنظيم أعماله وتيسير مباشرته لإختصاصاته وله أن يتخذ من القرارات ما يراه محققا لأغراضه .

( عادة ٢ )

يُشكل المجلس الاعلى للشباب والرياضة على الوجه الاتى :-

رئيس مجلس الوزراء  
رئيسا  
وعضوية كل من :

أ- الوزراء الاتى بيانهم أو من ينيونهم وهم وزراء :

التعليم والبحث العلمى .  
الشئون الاجتماعية والتأمينات .  
الأوقاف .  
الداخلية .  
الدولة للحكم المحلى .  
الزراعة .  
الصحة .  
الصناعة .  
القوى العاملة والتدريب .  
الوزير المختص بشئون الثقافة والاعلام .

- ب - مساعد وزير الدفاع .  
ج - أمين عام المجلس الأعلى للشباب والرياضة .  
د - أمين المجلس القومى المختص الذى تدخل فى مهامه شئون الشباب ،  
والرياضة وامين المجلس الأعلى للجامعات .  
هـ - ممثلين للهيئات الخاصة للشباب والرياضة يُعينان بقرار من رئيس المجلس  
لمدة سنتين قابلة للتجديد .  
و - خبيرين متخصصين فى مجالات التربية يُعينان بقرار من رئيس المجلس  
لمدة سنتين قابلة للتجديد .  
ز - أربعة خبراء من المهتمين بالعمل الشبابى والرياضى يُعينون بقرار من  
رئيس المجلس لمدة سنتين قابلة للتجديد .  
ح - رؤساء الاجهزة والقطاعات بالجهاز الوظيفى للمجلس .

كما يجوز حضور ممثلين للشباب والمرأة وغيرهم لإجتماعات المجلس بدعوة من  
رئيسه على الا يكون لهم صوت عند إتخاذ القرارات .

## ( مادة ٥ )

يكون للمجلس لجنة دائمة للتخطيط العام برئاسة المجلس ، كما يجوز للمجلس أن يشكل لجاناً دائمة أو مؤقتة طبقاً لما تدعو إليه الحاجة - يوكل إليها القيام ببعض مهامه . ويصدر بتشكيل لجان المجلس وتحديد اختصاصاتها وتنظيم الإجتماعات بالأعمال الداخلية للمجلس ولجانه قرار من رئيس المجلس .

## ( مادة ٦ )

يكون للمجلس جهاز وظيفي لمعاونته في مباشرة اختصاصاته ويتكون على النحو الآتى :

- أولاً : قطاع الأجهزة التى تتبع الوزير مباشرة .
- ثانياً : الأمانة العامة للمجلس
- ثالثاً : جهاز الشباب .
- رابعاً : جهاز الرياضة .
- خامساً : قطاع الطلائع .
- سادساً : قطاع إعداد القادة .
- سابعاً : قطاع الشؤون المالية والإدارية .

ويصدر بالتنظيم التفصيلي للجهاز الوظيفي وتوزيع الاختصاصات بين وحداته قرار من رئيس المجلس بعد أخذ رأى الجهاز المركزى للتنظيم والإدارة .

### الهيئات الخاصة العاملة فى مجال الشباب والرياضة

يُباشِر النشاط الرياضى فى جمهورية مصر العربية كل من اللجنة الأولمبية وإتحادات الألعاب الرياضية والأندية والهيئات الرياضية . الأعضاء فى الإتحادات طبقاً لإحكام قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة :

## أولاً : اللجنة الأولمبية المصرية

اللجنة الأولمبية المصرية هيئة رياضية تتكون من إتحادات اللعاب الرياضية القائمة والتي تتكون مستقبلا على أن تكون اللعاب التي تديرها هذه الإتحادات مدرجة في البرنامج الأولمبي وذلك بغية تنظيم النشاط الرياضي الأولمبي في جمهورية مصر العربية وتنسيق هذا النشاط بين مختلف الإتحادات في حدود السياسة العامة التي تضعها الجهة الإدارية المركزية وهي وحدها التي تمثل الجمهورية في النورات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية ، سواء أقيمت داخل الجمهورية أو خارجها .

### أهم مواد القانون واللوائح المنفذة له للجنة الأولمبية المصرية

#### ( مادة ١ )

اللجنة الأولمبية هيئة رياضية تتكون من إتحادات اللعاب الرياضية التي تدير اللعاب المدرجة في البرنامج الأولمبي ، بغية تنظيم النشاط الرياضي الأولمبي في جمهورية مصر العربية ، وتنسيق هذا النشاط بين مختلف الإتحادات في حدود السياسة العامة التي يضعها المجلس الأعلى للشباب والرياضة ( جهاز الرياضة ) . وتعتبر اللجنة الأولمبية من الهيئات الخاصة ذات النفع العام ، ومقرها مدينة القاهرة ، ويكون لها الشخصية الاعتبارية وهي التي تمثل الجمهورية في النورات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية ، سواء أقيمت داخل الجمهورية أو خارجها . وقد أعيد شهر نظامها الأساسي بالمجلس الأعلى للشباب والرياضة ، وذلك لأحكام القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ .

#### ( مادة ٢ )

### تباشر اللجنة الأولمبية المصرية الاختصاصات الآتية :

- ١- رعاية الحركة الأولمبية في جمهورية مصر العربية والمحافظة على التواعد والمبادئ الأولمبية وحماية الهواية .

٢- تنظيم الدورات واللقاءات الأولمبية والعالمية والقارية والأقليمية إذا ما تقرر إقامتها في جمهورية مصر العربية وذلك طبقاً للقواعد والنظم الأولمبية والدولية .....

٣- الإشراف على إعداد الفرق التي تُقرر اللجنة إشراكها في الدورات الأولمبية والعالمية والقارية والإقليمية ، واختيار ممثلي الجمهورية في هذه الدورات طبقاً للقواعد والأنظمة المقررة في اللجنة الأولمبية الدولية ولجان الدورات العالمية والإقليمية والقارية ، وإقتراح تمثيل الاتحادات في الإشتراك في المؤتمرات والاحتفالات السنوية أو العالمية أو القارية أو الإقليمية واعتمادها من الجهة الإدارية المركزية .

٤- الإشتراك مع الاتحادات الرياضية الأولمبية في وضع برامجها الخاصة بالمقابلات مع الفرق الأجنبية سواء داخل الجمهورية أو خارجها .

٥- الإشتراك مع الاتحادات الرياضية الأولمبية في وضع برامجها الخاصة بالنشاط الأولمبي أو الاقليمي .

٦- الإذن بإستعمال إسم اللجنة والشارة الأولمبية وفقاً للشروط والأوضاع التي تحددها لذلك .

### ( مادة ٣ )

تُبأشر اللجنة الأولمبية إختصاصاتها المبينة في المادة السابقة في حدود السياسة العامة للدولة والتخطيط الذي يضعه المجلس الأعلى للشباب والرياضة ( جهاز الرياضة ) .

### ( مادة ٤ )

**يُشترط لقبول الإتحاد في عضوية اللجنة الشروط الآتية :**

١- أن يكون مشهوراً طبقاً لقانون الهيئات الخاصة بالشباب والرياضة .

٢- أن تكون اللعبة التي يُديرها من الألعاب المدرجة في البرنامج الأولمبي



## ( مادة ٨ )

- تكون اللجنة جمعية عمومية تُشكل من :
- (أ) مجلس إدارة اللجنة الأولمبية المصرية ، ولا يكون لأعضائه حق التصويت إلا من يكون منهم مندوباً معتمداً عن هيئته .
- (ب) ثلاثة ممثلين عن كل إتحاد من الإتحادات الأعضاء التي مضت على عضويتها سنة على الأقل وسدادها الاشتراكات المقررة باللجنة يختارهم مجلس إدارة الإتحاد من بين أعضائه .

## ( مادة ١٠ )

تختص الجمعية العمومية بالنظر في المسائل الآتية :

- ١- التصديق على محضر الإجتماع السابق .
- ٢- النظر في تقرير مجلس الإدارة عن أعماله في السنة المنتهية ، وبرامج النشاط المختلفة للجنة وخطة العمل للعام الجديد وتقرير مراقب الحسابات .
- ٣- اعتماد الميزانية والحساب الختامي للسنة المنتهية ومشروع ميزانية السنة المقبلة .
- ٤- انتخاب مجلس الإدارة أو شغل الأماكن الشاغرة .
- ٥- انتخاب مراقب الحسابات .
- ٦- النظر في الإقتراحات المقدمة من الإتحادات بشرط أن تقدم كتابة إلى سكرتير اللجنة قبل أول يونيه من كل عام .
- ٧- تحديد مكافأة كل من المدير أو السكرتير المتفرغ ومراقب الحسابات .
- ٨- غير ذلك من المسائل الأخرى الواردة في جدول الأعمال .

## ( مادة ١٢ )

تكون قرارات الجمعية العمومية صحيحة بالأغلبية المطلقة لأصوات الحاضرين ، وإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذي به الرئيس . أما القرارات الخاصة بانتخاب مجلس الإدارة تتبع الإجراءات الآتية :

- ١- إذا لم يحصل المرشح لأحد مراكز الرئيس أو الوكيل أو السكرتير العام أو السكرتير المساعد أو أمين الصندوق على الأغلبية المطلقة لأصوات الحاضرين يُعاد الانتخاب بين الذين حازوا على أكثر الأصوات في أى من المناصب وتكون الأزجحية لمن ينال أكثر عدد من الأصوات ، وإذا تساوى بعد ذلك الإثنان في عدد الأصوات أُجريت قرعة بينهم لتحديد العضو الفائز.
- ٢- بالنسبة لممثلي الاتحادات في مجلس الإدارة فيُنتخب المرشحون الحاصلون على أكثر عدداً من الأصوات وإذا تساوى المرشحون في عدد الأصوات أُجريت القرعة بينهم لتحديد العضو الفائز .

وفي كلتا الحالتين إذا اقتصر التشريع لمراكز وعضوية مجلس الإدارة على شخص واحد أعتبر منتخباً بالتركية دون حاجة إلى إجراء إنتخابات .  
ويتعين على كل عضو في الجمعية العمومية أن يختار من بين المرشحين لمراكز وعضوية مجلس الإدارة أعضاء لجميع مراكز وعضوية هذا المجلس بالشكل الذي يحدده هذا النظام وإلا أعتبر لاغياً .

( مادة ٢٩ )

يكون للجنة الأولمبية مجلس إدارة يتألف من :

- أ - أعضاء اللجنة الأولمبية في جمهورية مصر العربية ( إن وجدوا ) .
- ب - رئيس . وكيل . سكرتير عام . سكرتير مساعد . أمين صندوق . وأربعة أعضاء تنتخبهم الجمعية العمومية من بين من ترشحهم مجالس إدارة الاتحادات الرياضية المعترف بها من اللجنة الأولمبية الدولية .
- ج - الأعضاء المصريون في المجلس الأعلى للشباب والرياضة في أفريقيا أو الاتحاد العربي للألعاب الرياضية .
- د - ممثل عن كل من الهيئات الرياضية التالية يصدر بإختياره قرار من رئيس المجلس الأعلى للشباب والرياضة :
- ١- الاتحاد الرياضى للقوات المسلحة .
- ٢- إتحاد الشرطة الرياضى .

٣- الإتحاد العام الرياضى للشركات .

٤- الإتحاد الرياضى العام للجامعات .

ويشترط أن تتوافر فيهم وفيمن يرشح لمراكز وعضوية مجلس إدارة اللجنة الأولمبية الشروط الآتية :  
أولاً:

١- أن يكون مضربى الجنسية ولم يسبق الحكم عليه بعقوبة جنائية أو فى جريمة مخلة بالشرف أو الأمانة أو سبق فصله من جهة عمله أو أسقطت عضويته من إحدى الهيئات الخاصة بالشباب والرياضة أو هيئة إجتماعية ولم يرد إليه إعتباره .

٢- أن يكون حاصلاً على مؤهل عال .

٣- أن يكون ذو مكانة إجتماعية بارزة وله ماضى ملموس فى النشاط الرياضى وأن يكون من المشهود لهم بحسن التصرف وسعة الأفق وعلى معرفة تامة بالمأم كامل بالمبادئ الأولمبية .

٤- أن يكون من الهواة ولا يقل سنه عن ٢٠ سنة .

٥- ممثل الجهة الإدارية المركزية ( جهاز الرياضة ) ويكون له كافة حقوق العضوية .

ثانياً :

لا يجوز الترشيح لرئاسة أو مراكز أو عضوية مجلس إدارة اللجنة الأولمبية لمن سبق لهم شغل أى من هذه المراكز بالانتخاب من الجمعية العمومية للدورتين إنتخابيتين متتاليتين إلا بعد إنقضاء دورة إنتخابية كاملة على الأقل . ولا يحل بإعتبار الدورة كاملة حل مجلس الإدارة أو إنقطاع العضو أو العضوية عن مجلس الإدارة خلال الدورتين المتتاليتين لأى فترة كانت ولأى سبب من الأسباب ولا يرى الحظر السابق فى هذه المادة على الأعضاء المعيّنين بقرار من الجهة الإدارية المختصة . وأعضاء المجلس مسئولين مسئولية تضامنية عن جميع أعمالهم كما يكون كل عضو من أعضاء المجلس مسئولاً عن القرارات التى يصدرها كل منهم فى حدود سلطاته وإختصاصاته التى يكون من شأنها الإضرار بمصالح اللجنة الأولمبية أو بأموالها وذلك كله مع عدم الإخلال بالمسئولية الجنائية المقررة طبقاً للقانون .

### يُباشِر مجلس الإدارة الاختصاصات الآتية :

- ١- إدارة شئون اللجنة من النواحي الفنية والإدارية والمالية وإعتماد قرارات وتوصيات ومقترحات اللجنة التنفيذية فيما عدا الموضوعات العاجلة فتُعتمد من رئيس اللجنة الأولمبية أو من يُنوبه على أن تُعرض على مجلس الإدارة في أول جلسة .
- ٢- تنظيم الدورات الأولمبية والدولية والقارية والأقليمية إذا ما تقرر إقامتها في جمهورية مصر العربية في حدود القواعد الأولمبية والدولية بما في ذلك الإختيار للألعاب التي تشترك فيها البلاد .
- ٣- وضع السياسة العامة لإعداد الفرق التي تقرر اللجنة إشراكها لتمثيل جمهورية مصر العربية في الدورات الأولمبية والقارية والأقليمية وإعتماد إختيار أعضاء الفرق والإداريين والمرشحين من الإتحادات في حدود القواعد والمبادئ والمستويات التي يصدرها مجلس إدارة اللجنة بالإتفاق مع الإتحادات الرياضية المختصة طبقاً للقوانين والأنظمة المقررة في اللجنة الأولمبية الدولية ولجان الدورات الأقليمية في إطار السياسة العامة للمجلس الأعلى للشباب والرياضة وبموافقة ( جهاز الرياضة ) .
- ٤- الموافقة على التقرير السنوي من نواح النشاط المتنوعة للجنة وخطة العمل للعام المقبل قبل عرضه على الجمعية العمومية .
- ٥- الموافقة على مشروع الميزانية والحساب الختامي وعرضه على الجمعية العمومية .
- ٦- إسقاط العضوية عن أى إتحاد منضم للجنة بقرار مسبب .
- ٧- الفصل في الشكاوى التي تُقدم إليها من الإتحادات الرياضية عن مسائل متعلقة بالدورات الأولمبية والأقليمية والعمل على إزالة أسبابها .
- ٨- تشكيل ما يراه من لجان فرعية سواء من بين أعضاء المجلس أو من غيرهم لدراسة نواحي النشاط المتنوعة .
- ٩- تحديد المصرف الذي تودع به أموال اللجنة .
- ١٠- دعوة الجمعية العمومية العادية وغير العادية للإجتماع وتنفيذ قراراتها .

- ١١- وضع اللوائح التفصيلية لتنظيم جميع أعمال اللجنة الفنية والإدارية والمالية . وكذلك اللوائح الخاصة بالتنسيق بين مختلف أنشطة الاتحادات ويجب أن تكون هذه اللوائح معدة للعرض على أول جمعية عمومية لإعتمادها .
- ١٢- إعتقاد العقود والإتفاقات التي تُبرم بإسم اللجنة .
- ١٣- قبول أو رفض عضوية إتحادات الألعاب الرياضية .
- ١٤- وضع البرامج الرياضية للموسم الرياضى بالتعاون مع مختلف الإتحادات فى مستوى مقابلات الفرق القومية والأهلية مع الفرق الأجنبية .
- ١٥- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب فى جمهورية مصر العربية وكذلك الشروط والمواصفات التى يجب توافرها فى المدربين الذين يتولون تنفيذ برامج التدريب سواء بالنسبة للفرق الأهلية أو فرق الأندية والهيئات الرياضية الأعضاء بالإشتراك مع إتحادات اللعاب الرياضية وجمعية مدربي الألعاب الرياضية فى جمهورية مصر العربية .
- ١٦- تعيين وترقية العاملين باللجنة وتحديد مرتباتهم وأجورهم وتوقيع ما تراه من عقوبات تأديبية عليهم وفقاً لللائحة التى يضعها مجلس الإدارة .

( مادة ٤٠ )

### يُباشِر الرئيس الإختصاصات الآتية :

- ١- رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة .
- ٢- تمثيل اللجنة أمام القضاء والجهات الحكومية وغيرها .
- ٣- توقيع جميع العقود والإتفاقيات التى تُبرم مع اللجنة وذلك بعد إعتمادها من مجلس الإدارة .
- ٤- التوقيع مع أمين الصندوق على أنونات الصرف والشيكات .
- ٥- إعتقاد توصيات وقرارات اللجنة التنفيذية لمجلس الإدارة فى الموضوعات العاجلة . ويُباشِر الوكيل إختصاصات الرئيس فى حالة غيابه كما يجوز الرئيس أن يعهد إلى الوكيل بعض الإختصاصات التى يتولاها بصفة دائمة .

**يُباشر السكرتير العام الإختصاصات الآتية :**

- ١- إعداد الدعوة وعمل الترتيبات اللازمة لإجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة واللجنة التنفيذية وغيرها من اللجان وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها في الدفاتر المعدة لذلك والتوقيع عليها من رئيس اللجنة .
  - ٢- الإشراف على جميع أعمال اللجنة الإدارية والكتابية وشئون العاملين .
  - ٣- رفع تقرير سنوى إلى مجلس الإدارة عن أعمال اللجنة .
  - ٤- تحضير مشروع ميزانية السنة المالية بالإشتراك مع أمين الصندوق .
  - ٥- عرض طلبات الإتحادات الجديدة على مجلس الإدارة بعد إستيفائها .
  - ٦- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة ورئيس اللجنة .
  - ٧- تنسيق أعمال اللجنة الفرعية المتنوعة .
  - ٨- الإشراف على حفظ الملفات والسجلات والعقود والمستندات الإدارية .
- ويُباشر السكرتير العام المساعد إختصاصات السكرتير العام في حالة غيابه .

**يُباشر أمين الصندوق الإختصاصات الآتية :**

- ١- الإشراف على تحصيل جميع إيرادات اللجنة .
- ٢- تنفيذ القرارات المالية لمجلس الإدارة بشرط أن تكون مطابقة لبنود الميزانية .
- ٣- الإشراف على حسابات اللجنة والمحافظة على مستندات الإيرادات والمصروفات وهو المسئول عن جميع البيانات الحسابية التى تُرصد بالدفاتر .
- ٤- إيداع أموال اللجنة فى المصرف الذى يختاره مجلس الإدارة .
- ٥- وضع الحساب الختامى السنوى للجنة مع السكرتير العام وتقديمه لمجلس الإدارة لإقراره .
- ٦- التوقيع مع الرئيس أو من يقوم مقامه على أذن الصرف والشيكات .
- ٧- الإشراف على حفظ السجلات والمستندات وكل ما يتصل بالناحية المالية بمعهدته .

## ثانيا : الاتحادات الرياضية

إتحاد اللعبة الرياضية هيئة تتكون من الأندية الرياضية ومراكز الشباب التي توافق على إنضمامها الجهة الإدارية المختصة والهيئات الرياضية التي لها نشاط في لعبة ما يقصد تنظيم وتنسيق هذا النشاط بينها والعمل على نشر اللعبة ورفع مستواها الفني .

أهم مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة واللوائح المنفذة له للإتحادات الرياضية .

### (مادة ٢)

يُباشر الإتحاد في إطار السياسة العامة للنوالة والتخطيط الذي يضعه المجلس الأعلى للشباب والرياضة الإختصاصات الآتية :

- ١- وضع السياسة العامة التي تُحقق نشر اللعبة في جمهورية مصر العربية ورفع مستواها
- ٢- إدارة شئون اللعبة من جميع النواحي الفنية والمالية والتنظيمية ، ووضع البرامج التي تشترك فيها الأندية والهيئات الرياضية ومراكز الشباب الأعضاء والإشراف على تنفيذ هذه البرامج .
- ٣- وضع الأسس والمبادئ لتنظيم شئون التدريب والمدربين من جمهورية مصر العربية وكذلك الشروط والمواصفات التي يجب توافرها في المدربين الذين يتولون شئون التدريب سواء بالنسبة للفرق القومية أو فرق الأندية والهيئات الرياضية الأعضاء ، وذلك بالإشتراك مع نقابة المهن الرياضية ، ويشترط أن يكون المدربون أعضاء في نقابة المهن الرياضية وفقاً لقانون هذه النقابة .

- ٤- المحافظة على القواعد والمبادئ الدولية للعبة وحماية الهواية ووضع القواعد والنظم الخاصة بها وتنظيم الإحتراف فى حدود القواعد التى يضعها الإتحاد الدولى .
- ٥- تنظيم البطولات العامة لجمهورية مصر العربية ، ووضع القواعد والمبادئ الخاصة بهذا التنظيم .
- ٦- إعداد الفرق الاملية التى تمثل جمهورية مصر العربية فى النورات الاولمبية والعالمية والقارية والإقليمية ، وفى البطولات العالمية والدولية والإشراف على تدريبها .
- ٧- تنظيم البحوث والدراسات المختلفة وعقد المؤتمرات لبحث أمور اللعبة ومشكلاتها وإعداد مراكز التدريب .
- ٨- الإنن للهيئات الأعضاء بالإشتراك بفرقها مع الفرق الأجنبية فى المباريات التى تُقام فى الجمهورية أو خارجها والإشراف على تنظيم هذه المباريات إذا لقيمت فى جمهورية مصر العربية وذلك كله بعد موافقة اللجنة الاولمبية وإعتماد جهاز الرياضة .
- ٩- تنسيق الجهود بين مختلف الهيئات الأعضاء فى الاتحاد وبصفة خاصة البرامج الخاصة بمقابلات الفرق الأجنبية سواء فى داخل الجمهورية أو خارجها .
- ١٠- إبداء النصع والمشورة للهيئات الأعضاء والعمل على تسوية ما قد ينشأ بينها من خلاف
- ١١- تمثيل جمهورية مصر العربية فى المؤتمرات والإجتماعات الدولية والرياضية وتنظيم هذه المؤتمرات والإجتماعات إذا ما أقيمت فى الجمهورية بعد موافقة اللجنة الاولمبية وإعتماد جهاز الرياضة .
- ١٢- تنظيم المسابقات والمباريات بين الهيئات الأعضاء ومنح ألقاب الجدارة والجوائز فى هذه المسابقات .
- ١٣- إعتماد تسجيل اللاعبين فى الهيئات الأعضاء فى الإتحادات وتمثيلهم فى مسابقاتها ، وذلك فى حدود الأعداد المقررة فى اللوائح والنظم الخاصة بالإتحادات الرياضية .



١٤- وضع الأسس والقواعد المنظمة للإستفتاء عن اللاعبين أو إنتقالهم الى  
أندية رياضية مقرها خارج جمهورية مصر العربية على أن تُعتمد من  
جهاز الرياضة .

### ( مادة ٢ )

يتكوّن الإتحاد من :

- ١- الأندية الرياضية المشهرة طبقاً لأحكام القانون ، ولها نشاط فى اللعبة التى  
يديرها الإتحاد .
- ٢- مراكز الشباب التى توافق الجهة الإدارية المختصة على إنضمامها للإتحاد.
- ٣- الهيئات الرياضية بالتطبيق لأحكام القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ والتى لها  
نشاط فى اللعبة التى يديرها الإتحاد .

### ( مادة ٧ )

تتكوّن الجمعية العمومية للإتحاد من :

- ١- أعضاء مجلس الإدارة .
- ٢- مندوب على الأكثر لكل ناد أو مركز شباب أو هيئة رياضية من أعضاء  
الإتحاد بشرط أن يكون قد مضى على قبول العضوية مدة لا تقل عن سنة  
ميلادية وأن يكون قد إشتراك فى النشاط الرسمى للإتحاد فى الموسم  
السابق ومسدداً للإشتراك عن ذلك الموسم طبقاً للقواعد المقررة فى اللائحة  
المالية للإتحاد .

ولا يكون لأعضاء مجلس الإدارة حق التصويت فى الجمعية العمومية التى يكون  
من بين بنود جدول أعمالها إنتخاب مجلس إدارة الإتحاد أو إستكمال عدد الاعضاء  
أو إسقاط العضوية عن أحد أعضائه أو إقتراح إدماج الهيئة فى هيئة أخرى مماثلة  
فى الأغراض أو إقتراح حلها وذلك ما لم يكن العضو مندوباً لهيئته فى الجمعية  
العمومية .

تختص الجمعية العمومية العادية بنظر المسائل الآتية :

- ١- التصديق على محضر الإجتماع السابق .
- ٢- النظر فى تقرير مجلس الإدارة عن أعماله فى السنة المنتهية وبرامج النشاط وخطة العمل للعام الجديد وتقرير مراقب الحسابات .
- ٣- إعتداد الميزانية والحساب الختامى للسنة المالية المنتهية ومشروع ميزانية السنة المقبلة
- ٤- إنتخاب مجلس الإدارة أو شغل المراكز الشاغرة .
- ٥- إنتخاب مراقب الحسابات .
- ٦- تحديد مكافآت المدير المتفرغ ومراقب الحسابات .
- ٧- النظر فى الإقتراحات المقنعة فى الموعد المحدد بهذا النظام .
- ٨- المسائل الأخرى الواردة فى جدول الأعمال .

( مادة ٢٢ ) :

يُدير شئون الإتحاد مجلس إدارة يتم إختياره بالإنتخاب أو التعيين طبقاً لأحكام هذا النظام ويتكون من :

- ١- سبعة أعضاء يتم إنتخابهم من بين أعضاء الجمعية العمومية للإتحاد .
  - ٢- خمسة أعضاء على الأكثر يمثلون هيئات رياضية مركزية مشتركة فى نشاطات الإتحاد ويصدر بتحديد هذه الهيئات وممثليها قراراً من الوزير المختص بعد أخذ رأى السلطة المختصة فى هذه الهيئات ( التربية والتعليم - الإتحاد الرياضى للجامعات - الإتحاد الرياضى للقوات المسلحة - الإتحاد الرياضى للشرطة - الإتحاد الرياضى للشركات ) .
  - ٣- ثلاثة أعضاء من الخبراء يتم تعيينهم بقرار من الوزير المختص .
  - ٤- عضو واحد ممثل للجهة الإدارية المختصة .
- ويختار مجلس الإدارة رئيس ووكيلين أحدهما من خارج القاهرة ( إن وُجد ) وأمين للصندوق من المقيمين بمحافظة القاهرة أو الجيزة من بين أعضاء مجلس الإدارة فى أول إجتماع للمجلس .

## ويضم مجلس الإدارة فور تشكيله :

- ١ - خمسة من رؤساء المناطق غير الممثلة في مجلس الإدارة ، إثنان من محافظات الوجه القبلى ، وإثنان من محافظات الوجه البحرى ، وواحد من محافظات القناة وسيناء ويتم إختيارهم بقرار من الوزير المختص .
- ب- الأعضاء المصريون لمجالس إدارة الاتحادات الدولية والأفريقية والعربية ( إن وُجد )

( مادة ٢٥ )

## يُباشر مجلس الإدارة الاختصاصات الآتية :

- ١- إدارة شئون الإتحاد من النواحي الفنية والمالية والإدارية فى إطار السياسة العامة للمجلس الأعلى للشباب والرياضة ( جهاز الرياضة ) .
- ٢- تنظيم مسابقات ومباريات الإتحاد وفقا للبرامج والأسس والقواعد التى يعدها لهذا الغرض .
- ٣- الإشراف على المباريات التى تقيمها الهيئات والأندية والمراكز الأعضاء سواء كانت محلية أو مع فرق أجنبية .
- ٤- إعطاء الإذن للهيئات والأندية والمراكز الأعضاء للإشتراك بفرقها مع فرق أجنبية سواء فى الداخل أو الخارج بعد إعتماد المجلس الأعلى للشباب والرياضة ( جهاز الرياضة ) .
- ٥- بحث أمور الهواة أو تنظيم الإحتراف فى حدود القواعد التى يضعها الإتحاد الدولى للعبة .
- ٦- النظر فى طلبات الإنضمام المقدمة من الهيئات والأندية والمراكز مع مراعاة الأحكام الواردة فى هذا النظام .
- ٧- إقتراح فصل الهيئات والأندية والمراكز وعرضه على الجمعية العمومية لإصدار قرارها فى حدود أحكام هذا النظام .
- ٨- تنسيق الجهود بين مختلف الهيئات والأندية والمراكز المهتمة بأمر اللعبة ووضع الأسس الكفيلة لتعاون هذه الهيئات والأندية والمراكز لأداء رسالة الإتحاد والعمل على نشر اللعبة والنهوض بها .

٩- الفصل فى الشكاوى والاحتجاجات التى تُقدم إليه سواء من الهيئات أو الأندية أو المراكز أو المناطق طبقاً لأحكام اللائحة التى يضعها خصيصاً لهذا الغرض .

١٠- تقديم النصح والمشورة للهيئات والأندية والمراكز الأعضاء وتسوية ما قد ينشأ بينها من خلافات بما يوفر العدل والمساواة لأى عضو من أعضاء الإتحاد .

١١- تمثيل الإتحاد فى التقاضى والتعاقد والصلح .

١٢- سن ما يراه من لوائح لتنظيم أعمال الإتحاد الفنية والإدارية على أن تُعرض على الجمعية العمومية للإتحاد فى أول إجتماع لها الموافقة عليها واعتمادها من الجهة الإدارية المختصة ( جهاز الرياضة ) .

١٣- وضع الأسس والقواعد المنظمة للإستقناء عن اللاعبين أو إنتقالهم إلى أندية رياضية مقرها خارج جمهورية مصر العربية بعد أن تُعتمد من جهاز الرياضة .

١٤- التحقق من توافر الشروط المقررة فى المرشحين لعضوية المجلس وإخطار الجهة الإدارية بملاحظاته عليهم .

١٥- تحديد المصرف الذى تودع فيه أموال الإتحاد .

١٦- إعداد مشروع موازنة الإتحاد السنوية .

١٧- دعوة الجمعيات العمومية العادية أو غير عادية إلى الإنعقاد وتنفيذ قراراتها .

١٨- تشكيل ما يراه من لجان فرعية سواء من أعضاء المجلس أو من غيرهم لتنظيم أعماله على أن يكون من بينها لجنة للحكام ينتخبها حكام اللعبة وفقاً لللائحة خاصة للحكام يضعها مجلس إدارة الإتحاد ويعتمدها جهاز الرياضة، ولجنة المسابقات يُراعى فى تشكيلها عدالة تمثيل مناطق الإتحاد على أن يدعى لحضور إجتماعاتها مندوب تعينه لجنة المنطقة غير الممثلة بلجنة المسابقات عند نظر الموضوعات الخاصة بأعضائها دون أن يكون له حق التصويت .

١٩- إعتداد قرارات المكتب التنفيذي .

٢٠- تعيين الموظفين الفنيين وغيرهم من العاملين بالإتحاد .

يتكون المكتب التنفيذي للإتحاد من :

- ١- الرئيس أو الوكيل من القاهرة .
- ٢- السكرتير العام أو السكرتير العام المساعد .
- ٣- أمين الصندوق .
- ٤- عضوان من أعضاء المجلس يختارهما مجلس الإدارة من بين أعضائه .

يُباشر المكتب التنفيذي للإتحاد الإختصاصات الآتية :

- ١- بحث وتحضير الموضوعات قبل عرضها على مجلس الإدارة .
- ٢- الإشراف على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .
- ٣- بحث الموضوعات العاجلة التي تحددها اللائحة الداخلية وإصدار ما يراه من قرارات في شأنها . ولا يجوز له تنفيذ القرارات التي تتطلب إعتداداً إضافياً إلا في حدود القواعد التي تتضمنها اللائحة المالية للإتحاد .
- ٤- إقتراح تعيين وترقية العاملين بالإتحاد وتحديد مرتباتهم وأجورهم . وتوقيع العقوبات التأديبية عليهم طبقاً لللائحة التي وضعها مجلس الإدارة ولا تكون إجتماعات المكتب صحيحة إلا بحضور أربعة من أعضائه وتصدر القرارات بالأغلبية المطلقة للأعضاء الحاضرين بشرط ألا تقل عن ثلاثة أصوات فإذا تساوت الأصوات يُرجح الجانب الذي فيه صوت الرئيس . وعلى المكتب عرض جميع ما يتخذه من قرارات على مجلس الإدارة في أول إجتماع له لإعتادها .

يُباشر رئيس الإتحاد الإختصاصات الآتية :

- ١- رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذي .
- ٢- توقيع جميع العقود والاتفاقات التي تُبرم مع الإتحاد على أن تُعتمد من مجلس إدارة الإتحاد قبل التوقيع .
- ٣- تمثيل الإتحاد أمام القضاء ومع الغير .
- ٤- التوقيع مع أمين الصندوق على الشيكات .
- ٥- التوقيع على المكاتبات الخاصة للإتحاد ذات الطابع الخاص الذي يقره مجلس الإدارة ويتولى الوكيل من القاهرة ثم الوكيل الثانى جميع اختصاصات الرئيس فى حالة غيابه .

### ( مادة ٤٧ )

يُباشِر السكرتير العام أو السكرتير العام المساعد فى حالة غيابه أو المدير العام المتفرغ فى حالة تعيينه الاختصاصات الآتية :

- ١- توجيه الدعوة وعمل الترتيبات اللازمة لإجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذي وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها فى الدفاتر المعدة لذلك والتوقيع عليها مع رئيس الإجتماع .
- ٢- الإشراف على جميع أعمال اللجان الإدارية والفنية والمالية وشئون الموظفين وهو بحكم منصبه عضواً فيها .
- ٣- رفع تقرير سنوى إلى مجلس الإدارة عن حالة اللعبة وأعمال الإتحاد .
- ٤- تحضير مشروع الموازنة السنوية بالإشتراك مع أمين الصندوق ورفعها لمجلس الإدارة .
- ٥- عرض الموضوعات التى تتقدم بها الهيئات والأندية والمراكز والمناطق إلى المكتب التنفيذي ومجلس الإدارة بعد بحثها .
- ٦- عرض طلبات الانضمام الجديدة بعد إستيفائها .
- ٧- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والمكتب التنفيذي .
- ٨- تنسيق أعمال اللجان الفرعية التى يُشكلها الإتحاد .
- ٩- حفظ الملفات والسجلات والعقود والمستندات .

- ١- التوقيع مع أمين الصندوق على أنون الصرف .
- ١١- التوقيع على جميع مكاتبات الإتحاد ما عدا المكاتبات التي يرى مجلس الإدارة ضرورة توقيعها من الرئيس .

### ( مادة ٤٨ )

- يُباشر أمين الصندوق الاختصاصات الآتية :**
- ١- الإشراف على تحصيل جميع إيرادات الإتحاد .
  - ٢- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والمكتب التنفيذي المتعلقة بالشؤون المالية والتحقق من مطابقتها للقواعد المالية .
  - ٣- الإشراف على حسابات الإتحاد والمحافظة على مستندات الإيرادات والمصروفات .
  - ٤- إيداع أموال الإتحاد في المصرف الذي يختاره مجلس الإدارة .
  - ٥- وضع الحساب الختامي السنوي للإتحاد والإشتراك مع السكرتير العام في وضع مشروع الميزانية .
  - ٦- التوقيع مع الرئيس على الشيكات ومع السكرتير العام أو المدير المتفرغ على أنون الصرف .
  - ٧- الإشراف على حفظ السجلات والمستندات وكل ما يتصل بالشؤون المالية من عهد .
  - ٨- ويكون أمين الصندوق مسئولاً عن جميع البيانات التي تُثبت في الفاتر والمستندات المالية للإتحاد .

## ثالثاً : الأندية الرياضية

النادى الرياضى هيئة تكونها جماعة من الأفراد بهدف تكوين شخصية الشباب بصورة متكاملة عن طريق نشر التربية الرياضية والاجتماعية وحث روح القومية بين الأعضاء من الشباب وإتاحة الظروف المناسبة لتنمية قدراتهم . وكذلك تهيئة الوسائل وتيسير السبل لشغل أوقات فراغ الأعضاء ، وذلك كله طبقاً للتخطيط الذى تضعه الجهة الإدارية المركزية .

كما أن الأندية الرياضية تتبع السياسة العامة والبرامج والتوجيهات التى يضعها اتحاد اللعبة المختص وذلك بالنسبة للعبة التى يشترك فيها النادى أو الهيئة .  
أهم مواد قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة واللوائح المنفذة له للأندية الرياضية :

### ( مادة ٤ )

#### أنواع العضوية :

- ١ - عضو مؤسس
- ٢ - عضو عامل
- ٣ - عضو منتسب
- ٤ - عضو فخري
- ٥ - عضو موسمى
- ٦ - عضو تابع
- ٧ - عضو رياضى

### ( مادة ٥ )

#### شروط العضوية :

#### أولاً : العضو المؤسس :

هو عضو الجمعية التأسيسية للنادى ، وهو عضو عامل مدى الحياة ويُعفى شخصياً من سداد رسم الإشتراك السنوى ، ويُعامل أفراد أسرته كباقي أفراد أسر الأعضاء العاملين بالنادى وهذه العضوية شخصية ولا تورث لأفراد الأسرة بعد وفاة العضو المؤسس .



## ثانيا : العضو العامل :

- ١- ألا يقل سنه عن ٢١ سنة ميلادية .
  - ٢- أن يسدد الإشتراك المقرر للعضو العامل طبقاً للفتات المقررة باللائحة المالية للنادى .
  - ٣- ألا يكون محروماً من حقوقه المدنية .
  - ٤- أن يكون حسن السير والسلوك ، ولم تصدر ضده أية أحكام مخلة بالشرف والأمانة أو غى جريمة تعدى أو خلافه ما لم يُرد اليه إعتباره ، وألا يكون قد سبق فصله من إحدى الهيئات الخاصة للشباب والرياضة لنفس الاسباب السابقة ، ولا يخل بإعتبار العضو عاملاً تمتعه بتخفيض الإشتراك المقرر بناء على قرار من مجلس الإدارة أو بقرار من رئيس جهاز الرياضة بالنسبة للعاملين بجهات معينة أو لفتات معينة .
- وتعتبر الزوجة التى لا يقل عمرها عن ٢١ سنة ميلادية عضوا عاملا بالنادى على الرغم من سدادها رسم الاشتراك السنوى المقرر للزوجة باللائحة المالية وعدم سدادها رسوم الالتحاق المقررة ، ويكون لها كافة حقوق العضو العامل ، وفى حالة الطلاق تستمر المطلقة عضوا عاملا بالنادى مع التزامها بسداد رسم الاشتراك السنوى المقرر للعضو العامل دون سدادها رسوم الالتحاق المقررة ، ويكون لأفراد أسرة العضو العامل المتوفى كافة الحقوق والإلتزامات المفروضة عليهم وفقا لنظام النادى ولائحته المالية قبل الوفاة ، ويعاملون بنفس فئات الإشتراكات السابقة على وفاته ، ويجوز لأى فرد من أفراد أسرته ، كما يجوز لأى فرد من أفراد أسرة العضو العامل بالنادى طلب العضوية العاملة المستقلة متى توافرت فيه الشروط المقررة وعليه سداد رسم الإشتراك السنوى للعضو دون سداد رسوم الالتحاق المقررة ، كما لا يجوز قصر العضوية العاملة بالنادى على جنسية معينة أو طائفة أو فئة معينة .

## ثالثا : العضو المنتسب :

- وهو من يفقد شرطا من شروط العضو العامل ويشترط توافر شروط البندين (٢ ، ٤) كما يشترط أن يصدر قرار مجلس الإدارة بقبول العضو بهذه الصفة .

#### رابعاً : العضو الفخرى :

وهو العضو الذى يقرر مجلس الإدارة قبوله بهذه الصفة نظراً لما أدّاه للنواة أو للنادى من خدمات جليلة وكذلك أعضاء مجالس إدارة الأندية التى تتبادل مع النادى العضوية الفخرية وتكون مدة العضوية سنة واحدة قابلة للتجديد ولا يُسدد العضو الفخرى إشتراكاً أو رسماً للالتحاق .

#### خامساً : العضو المسمى :

وهو العضو الذى يقرر مجلس الإدارة قبوله لمدة مؤقتة لا تقل عن شهر ولا تتجاوز ستة أشهر خلال العام ويعد سداد رسم الإشتراك المقرر ولا يسدد هذا العضو رسماً للالتحاق .

#### سادساً : العضو التابع :

زوجة العضو العامل التى يقل عمرها عن ٢١ سنة وأبناء العضو العامل الذين لا يتجاوز سن كل منهم ٢٥ سنة عدا الذين أتموا دراستهم ويعملون بأجر ولم يتجاوز سن أى منهم ٢١ سنة ، وبناته غير المتزوجات عدا اللاتى يعملن بأجر ولم يتجاوز سن أى منهن ٢١ سنة وكذا والدته اذا كانت أرملة ويجوز لمجلس الادارة أن يوافق على قبول أشقاء العضو العامل وشقيقاته وأحفادهم كأعضاء تابعين اذا كان العضو العامل هو الذى يعولهم ويقيمون معه فى معيشة واحدة. ويشترط فى هؤلاء اذا كانوا من الذكور ان يقل سن كل منهم عن ٢١ سنة وفى الإناث ان يكن غير متزوجات كما يجوز لمجلس الإدارة أن يوافق على قبول أقارب آخرين اذا توافرت الشروط السابقة نظير سداد ضعف الرسم المقرر للعضو التابع .

ويكون للعضو التابع الحق فى طلب العضوية العاملة بالنادى متى توافرت فى شأنه كافة الشروط المقررة للعضو العامل ، وعليه سداد رسم الإشتراك السنوى المقرر للعضو العامل دون سداد رسوم الإلتحاق المقررة .

## سابعاً : العضو الرياضى :

وهو العضو الذى يقرر مجلس الادارة قبوله بناء على ترشيح اللجنة الرياضية لإمتيازه فى احدى اللعاب الرياضية والفائدة التى تعود على النشاط الرياضى بالنادى من ضمه اليه ، وتكون مدة هذه العضوية سنة واحدة قابلة للتجديد ونظير سداد هذا العضو للرسوم المقررة مع إعفائه من رسم الإلتحاق .

ولا يجوز التغيير من أحد أنواع العضوية الى نوع آخر الا بقرار من مجلس الإدارة مع إلتزام العضو بسداد رسم الإشتراك المقرر لنوع العضوية الجديدة وعلى أعضاء النادى طلب الإحتفاظ بعضويتهم طوال مدة غيابهم نظير سداد رسم الإحتفاظ بالعضوية المقررة باللائحة المالية للنادى .

### ( مادة ١٦ )

تبدأ السنة المالية للنادى من شهر يوليو وتنتهى فى شهر يونية .

### ( مادة ١٧ )

تتكون الموارد المالية للنادى من :

- (أ) رسوم الإلتحاق والإشتراكات حسب الفئات التى تحددها اللائحة المالية .
- (ب) حصيلة إيرادات المباريات والحفلات التى توافق عليها الجهة الإدارية المختصة طبقاً للشروط والأوضاع التى تقررها .
- (ج) التبرعات والهبات والوصايا بشرط موافقة الجهة الإدارية المختصة .
- (د) الإعانات .
- (هـ) ما قد يمكن الحصول عليه من أوجه الإيرادات الأخرى التى توافق عليها الجهة الادارية المختصة .
- (و) حصيلة ١/٢٪ على الأقل من الأرباح السنوية للشركة أو المصنع .

( مادة ١٨ )

على النادي أن يودع أمواله النقدية بإسمه لدى إحدى المصارف أو أى جهة أخرى تلتزم بها الجهة الإدارية المختصة . وعلى النادي أن يخطر الجهة الإدارية المختصة بكل تغيير فى المصرف أو الجهة المودع فيها الأموال خلال أسبوع من تاريخ التغيير .

( مادة ١٩ )

لا يجوز للنادى الدخول فى مراهنات أو مضاريات مالية ، ويجوز للنادى أن ينفق أمواله فيما يحقق أغراضه ، وله أن يستغل فائض إيراداته أو استثمار جزء من أمواله الثابتة أو المنقولة لضمان مورد ثابت فى أعمال محققة الربح على ألا يؤثر ذلك فى نشاطه وذلك بشرط الحصول على موافقة الجهة الإدارية المختصة .

كما لا يجوز للنادى بيع أو شراء عقارات أو أراضى أو تأجير أو استثمار شيء من هذا إلا بعد موافقة الجهة الادارية المختصة ، ولا يجوز إقامة منشآت إلا بعد موافقة مديرية الإسكان المعنية واعتماد الجهة الادارية المختصة .

( مادة ٢٠ )

يراجع حسابات النادي مراجع حسابات ( واحد على الأقل ) تنتخبه الجمعية العمومية للمدة المقررة لعضوية مجلس الإدارة من غير أعضاء المجلس لمباشرة الاختصاصات التالية :

(أ) مراجعة حسابات النادي أولا بأول وفحص مستنداته ومطابقتها للأنحة المالية .

(ب) مراجعة تطبيق بنود الميزانية ورفع ما يراه من ملاحظات الى مجلس الإدارة ليعمل على تلافيها ، وإذا لم يقم المجلس بتلافي هذه الملاحظات يقوم مراقب الحسابات بإخطار الجهة الادارية بتقرير فى هذا الشأن .

- (ج) مراجعة الحساب الختامى قبل عرضه على مجلس الادارة .  
(د) رفع تقرير واف للجمعية العمومية عن حالة النادى المالية .

### ( مادة ٢٥ )

تتكون الجمعية العمومية للنادى من الاعضاء العاملين المسددين لاشتراكاتهم والذين مضت على عضويتهم العاملة سنة على الأقل حتى تاريخ إنعقاد الجمعية العمومية فيما عدا الأندية التى يتم شهرها خلال هذه المدة ، ويجوز للوزير المختص أن يستثنى بعض الأندية من هذا الحكم اذا اقتضت الضرورة ذلك .  
ويكون لمجلس الإدارة المعين سلطات واختصاصات الجمعية العمومية .

### ( مادة ٢٦ )

تجتمع الجمعية العمومية للنادى إجتماعاً عادياً مرة كل عام فى موعد يحدده مجلس الإدارة خلال الثلاثة أشهر التالية لإنهاء السنة المالية للنادى وتوجه الدعوة الى الاعضاء لحضور الإجتماع قبل الموعد المحدد بمدة لا تقل عن ثلاثين يوماً . وإذا كان ضمن جدول أعمال الجمعية العمومية إنتخاب مجلس الإدارة توجه الدعوة قبل الاجتماع بمدة لا تقل عن خمسة وأربعين يوماً بخطاب أو بالنشر فى جريدة يومية على الأقل ، وفى جميع الأحوال يُعلن عنها فى أكثر من مكان ظاهر بمقر النادى ويجوز لكل عضو من أعضاء الجمعية العمومية إستلام صورة من الأوراق الآتية من سكرتارية النادى :

- (أ) جدول الأعمال .  
(ب) تقرير مجلس الإدارة عن حالة النادى من الناحية الإدارية والرياضية والاجتماعية والمالية .  
(ج) الحساب الختامى عن السنة المنتهية معتمداً من مراقب الحسابات .  
(د) مشروع ميزانية السنة المالية المقبلة .  
(هـ) المقترحات المقامة فى الموعد القانونى المحدد بهذا النظام .  
(و) المسائل الأخرى المدرجة بجدول الأعمال .

( مادة ٢٧ )

يتعين على مجلس إدارة النادي أن يعرض فى لوحة الإعلانات بالنادى قبل انعقاد الجمعية العمومية العادية بشمانية أيام على الأقل كشفا بأسماء الأعضاء الذين يحق لهم حضور الاجتماع موقعا عليه من السكرتير وأمين الصندوق وكذلك صورة من الأوراق المذكورة فى المادة السابقة وكشفا بأسماء الأعضاء الذين رشحوا أنفسهم لرئاسة النادي أو لمجلس الإدارة فى الموعد المقرر .

( مادة ٢٨ )

يجب إخطار الجهة الادارية المختصة كتابة بكل إجتماع للجمعية العمومية العادية أو غير عادية وجنول الأعمال وصورة من المرفقات قبل الموعد المحدد للإجتماع بثلاثين يوما على الأقل ، ويجوز لهذه الجهة ان تنتدب عنها من يحضر الاجتماع .

كما يجب إبلاغ هذه الجهة بصورة من محضر إجتماع الجمعية العمومية خلال خمسة عشر يوما من تاريخ الاجتماع على الأكثر .

( مادة ٢٩ )

تختص الجمعية العادية بنظر المسائل المدرجة بجدول الأعمال وعلى الأخص ما يأتى :

- (أ) التصديق على محضر الاجتماع السابق .
- (ب) النظر فى تقرير مجلس الإدارة عن أعماله فى السنة المنتهية وبرامج النشاط وخطة العمل للعام الجديد وتقرير مراقب الحسابات .
- (ج) اعتماد الميزانية والحساب الختامى للسنة المنتهية ومشروع الميزانية للسنة المالية المقبلة
- (د) إنتخاب مجلس الإدارة أو شغل المراكز الشاغرة .

- (هـ) إنتخاب مراقب الحسابات .  
(و) تحديد مكافآت المدير المتفرغ ومراقب الحسابات .  
(ز) النظر فى الاقتراحات المقدمة قبل إجتماع الجمعية العمومية بأسبوعين على الأقل.  
(ح) المسائل الأخرى الواردة فى جدول الأعمال .

## ( مادة ٢٠ )

تجتمع الجمعية العمومية إجتماعا عاديا مرة كل عام خلال الأشهر الثلاثة التالية لانتهاء السنة المالية للنادى ولا يكون إجتماعها صحيحا الا بحضور الأغلبية المطلقة لأعضائها ، فإذا لم يكتمل العدد يؤجل الإجتماع الى جلسة أخرى تُعقد خلال إسبوعين على الأكثر من تاريخ الإجتماع الاول ويكون الإجتماع الثانى صحيحا بحضور ١٠ ٪ عشرة فى المائة من الأعضاء العاملين اللذين لهم حق حضور الإجتماع أو بحضور ( ٢٠٠ ) ثلاثمائة عضو عامل أيهما أقل ، وذلك بالنسبة إلى الأندية التى لا يزيد عدد الأعضاء العاملين بها على ١٠٠٠٠ ( عشرة آلاف ) عضو عامل ، أو بحضور ٤٠٠ ( أربعمائة ) عضو عامل بالنسبة إلى الأندية التى لا يزيد عدد الأعضاء العاملين بها على ٢٠٠٠ ( عشرين ألف ) عضو عامل أو بحضور ٥٠٠ ( خمسمائة ) عضو عامل بالنسبة إلى الأندية التى يزيد عدد الأعضاء العاملين بها على ٢٠٠٠ ( عشرين ألف ) عضو عامل . فإذا لم تتوافر هذه الأغلبية تقوم الجهة الإدارية المختصة بتكليف مجلس الإدارة بممارسة اختصاصات الجمعية العمومية لحين عقد أول إجتماع لها .

وإذا تضمن جدول أعمال الجمعية إنتخاب مجلس الإدارة فلا يكون الإجتماع صحيحا الا بحضور ٢٥ ٪ ( خمسة وعشرون فى المائة ) من الأعضاء العاملين اللذين لهم حق حضور الإجتماع أو بحضور ١٠٠٠ ( ألف ) عضو عامل أيهما أقل بالنسبة إلى الأندية التى لا يزيد عدد الأعضاء العاملين بها على ١٠٠٠٠ ( عشرة آلاف ) عضو عامل ، أو بحضور ١٥٠٠ ( ألف وخمسمائة ) عضو عامل بالنسبة للأندية التى لا يزيد عدد الأعضاء العاملين بها على ٢٠٠٠ ( عشرين ألف ) ، أو بحضور ٢٠٠٠ ( ألفى ) عضو عامل بالنسبة إلى الأندية التى يزيد عدد الأعضاء العاملين بها على ٢٠٠٠٠ ( عشرين ألف ) عضو عامل .

وتصدر الجهة الإدارية المختصة التعليمات اللازمة لتنظيم عملية الانتخاب وفرز الأصوات وأعلان نتيجة الانتخاب .

وإذا لم تتخذ الجمعية العمومية بسبب عدم إكمال العدد القانوني لاجتماعها وكان ضمن جدول الأعمال انتخاب مجلس الإدارة ، يعين الوزير المختص مجلس إدارة مؤقتا من بين أعضاء النادي العاملين يتولى الاختصاصات المخولة لمجلس الإدارة والجمعية العمومية ، وذلك لحين إجتماع العمومية فى موعدها القانونى وانتخاب مجلس إدارة النادي .

### ( مادة ٢١ )

مع مراعاة الأحكام التى تشترط أغلبية خاصة لا يؤثر فى صحة القرارات التى تصدر من الجمعية العمومية نقص عدد الأعضاء الحاضرين عن العدد الذى بدأ به الإجتماع صحيحا ما لم يقل عدد الحاضرين وقت التصويت عن ربع الأعضاء الذين بدأ بهم الاجتماع .

### ( مادة ٢٢ )

تكون قرارات الجمعية العمومية العادية فيما عدا الانتخابات صحيحة بالأغلبية المطلقة لأصوات الحاضرين ، وإذا تساوت الأصوات يرجح الجانب الذى فيه صوت الرئيس ، أما القرارات الخاصة بانتخاب الرئيس وأعضاء مجلس الإدارة فيكون الترجيح لمن ينال أكثر عدد من الأصوات ، وإذا تساوى فيها إثنان أو أكثر أجريت القرعة بينهم لتحديد العضو الفائز وإذا اقتصر الترشيح لمركز الرئيس على شخص واحد أو كان عدد المرشحين لعضوية مجلس الإدارة مساويا لعدد أعضاء المجلس يكون إختيار الرئيس أو الأعضاء بالتزكية بدون حاجة الى إجراء انتخاب الجمعية العمومية .



( مادة ٢٣ )

يتعين على كل عضو فى الجمعية العمومية أن يُثبت فى ورقة الانتخاب العدد المطلوب إنتخابه من المرشحين لعضوية مجلس الإدارة بالشكل الذى حدده هذا النظام ، والا اعتبر صوته باطلا .

( مادة ٢٤ )

يكون التصويت فى الجمعيات العمومية العادية حضوريا وشخصيا وعلنيا فيما عدا الإنتخابات فيكون التصويت فيها سريا ، ولا تجوز الإنابة فى إجتماع الجمعية العمومية .

( مادة ٢٥ )

يُشترط فيمن يُرشح رئيسا للنادى ان يقدم طلبا موقعا عليه منه ويزكيه عشرة أعضاء عاملين ويشترط فيمن يرشح لعضوية مجلس الإدارة ان يقدم طلبا موقعا عليه منه ويزكيه عضوان من الأعضاء العاملين . ( وتسلم ) هذه الطلبات الى سكرتارية النادى بإيصال مختوم وصورة منها الى الجهة الإدارية المختصة خلال أسبوع من تاريخ توجيه الدعوة على الأكثر ، وكل طلب يُسلم للنادى أو الجهة الإدارية المختصة بعد هذا الميعاد أو غير مستوفى لهذه الشروط يعتبر كإن لم يكن .

( مادة ٣٦ )

يجوز دعوة الجمعية العمومية الى إجتماع غير عادى بناء على طلب مسبب من الجهة الإدارية المختصة أو مجلس الإدارة أو ربع عدد الأعضاء الذين لهم حق حضور الجمعية العمومية مع بيان الغرض من الإجتماع .  
وتوجه الدعوة قبل الإجتماع بعدة لا تقل عن ثلاثين يوما ، فإذا لم يقم المجلس بدعوة الجمعية العمومية بناء على طلب أى من الجهات ، جاز للجهة الإدارية

المختصة أن تتولى دعوة الجمعية العمومية على نفقة النادى ، وتتخذ الدعوة الشكل والجراءات التى نص عليها فى هذا النظام .

## ( مادة ٢٧ )

تختص الجمعية العمومية بغير العادية بما يلى :

- ١- إسقاط العضوية عن كل أو بعض أعضاء مجلس الادارة بموافقة ثلثى أعضاء الجمعية العمومية ، وإختيار مجلس إدارة جديد من بين اعضائها فى حالة إسقاط العضوية عن كل أعضاء مجلس الادارة وذلك للمدة الباقية لمجلس الادارة السابق ، وشغل المراكز الشاغرة فى مجلس الادارة فى حالة إسقاط العضوية عن بعض اعضائه وذلك للمدة الباقية لمجلس الادارة .
- ٢- إبطال قرار أو أكثر من قرارات مجلس الادارة .
- ٣- إقتراح إسماع النادى فى هيئة أخرى تشابهه فى الأغراض أو إقتراح حله وذلك بموافقة ثلثى أعضاء الجمعية العمومية الذين لهم حق الحضور . ولا تنفذ الإقتراحات المنصوص عليها فى البند (٢) إلا بعد إعتداد الجهة الإدارية المختصة لها خلال ثلاثين يوما من تاريخ إخطاره ، وبشرط أن تتضمن القرارات الصادرة بإعتقادها إجراءات التنفيذ وما يترتب عليها من آثار وكذلك تعيين مصرف وتحديد الجهة التى تؤول اليها أموال النادى الناتجة عن التصفية .
- ٤- المسائل الأخرى ذات الطبيعة الهامة والعاجلة الواردة فى جدول الأعمال .

## ( مادة ٢٨ )

إذا حالت ظروف قهرية دون إجتماع الجمعية العمومية فى الموعد المحدد لإنعقادها وجب على مجلس الادارة إخطار الأعضاء بالموعد الجديد بخطاب يذكر فيه أسباب التأجيل مع النشر فى جريدة يومية والإعلان فى أماكن ظاهرة بالنادى ، على أنه لا يجوز بلى حال من الأحوال إجراء أى تعديل فى جدول أعمال هذه الجمعية أو أسماء المرشحين لمجلس الإدارة .

( مادة ٣٩ )

إذا اجتمعت الجمعية العمومية فعلاً وخالت أسباب قهرية دون إتمام جدول أعمال الجلسة ٨٠، تعتبر الإجتماع مستمراً وتؤجل الجلسة لموعدها آخر تحدده الجمعية العمومية أو مجلس الإدارة ، على أن يبلغ الأعضاء بهذا الموعد الجديد وتعتبر القرارات التي اتخذت قبل التأجيل صحيحة ونافذة .

كما أنه إذا لم توافق الجمعية العمومية على أى بند من بنود جدول الأعمال وخاصة اعتماد الميزانية والموافقة على الحساب الختامى فيعتبر ذلك بمثابة فقد الثقة بمجلس الإدارة .

وعلى مجلس الإدارة القائم دعوة الجمعية العمومية غير العادية للانعقاد خلال شهر من تاريخ اجتماع الجمعية العمومية العادية وذلك للنظر فى إسقاط مجلس الإدارة .

وفى حالة صدور قرار الجمعية العمومية غير العادية بإسقاط مجلس الإدارة تختار الجمعية من بين أعضائها مجلس إدارة جديد أو من يشغل المراكز التى أسقطت عضوية شاغليها وذلك للمدة الباقية لمجلس الإدارة ، وفى حالة عدم قيام الجمعية العمومية فى ذات الاجتماع بذلك ، يعين الوزير المختص مجلس إدارة مؤقتاً للمدة الباقية للمجلس السابق .

وفى حالة عدم صدور قرار الجمعية العمومية غير العادية بإسقاط مجلس الإدارة فيعتبر ذلك بمثابة إقرار لبند جدول الأعمال السابق عدم اعتمادها من الجمعية العمومية العادية .

( مادة ٤٠ )

لا يجوز لعضو الجمعية العمومية حضور إجتماعها أو الإشتراك فى التصويت فيما إذا كان موضوع القرار المعروض إبرام إتفاق معه أو رفع دعوى عليه أو إنشاء دعوى بينه وبين النادى ، وكذلك كلما كان له صالح شخصى يتعلق بالموضوع المعروض فيما عدا الإنتخابات .

( مادة ٤١ )

لا يجوز للجمعيات العمومية العادية أو غير العادية ان تنظر فى مسائل غير مدرجة فى جدول الأعمال ، كما لا يجوز عقد جمعية عمومية غير عادية للنظر فى

موضوع سبق أن اتخذ فيه قرار الا بعض مضي سنة على الأقل من تاريخ صدور القرار ما لم تظهر أمور جديدة تستلزم نظر الموضوع قبل مضي هذه السنة .

#### ( مادة ٤٢ )

يرأس الجمعيات العمومية رئيس النادي أو الوكيل فإن لم يوجد أحد منهما يرأس الجلسة أكبر أعضاء مجلس الإدارة سنا ويقوم سكرتير النادي بأعمال السكرتارية فإن كان متفيا اختار مجلس الإدارة من يقوم مقامه من بين الأعضاء .

#### ( مادة ٤٣ )

لرئيس الجهة الإدارية المختصة اعلان بطلان أى قرار تصدره الجمعية العمومية بالمخالفة لاحكام القانون ٧٧ لسنة ١٩٧٥ والقرارات المنفذه له أو نظام الهيئة المعتمد .

والهيئة ان تتظلم للوزير المختص من القرار المذكور خلال خمسة عشر يوما من تاريخ ابلاغها به ، ويجوز للهيئة الطعن فى قرار الوزير امام محكمة القضاء الادارى بدون مصروفات خلال ستين يوما من تاريخ اخطارها برفض التظلم أو من تاريخ إنقضاء مدة الخمسة عشر يوما المذكورة وتفصل المحكمة فى الطعن على وجه الاستعجال .

#### ( مادة ٤٤ )

مع عدم الاخلال بحكم المادة (٤٥) من القانون رقم ٧٧ لسنة ١٩٧٥ المشار اليه ، يدير شئون النادي مجلس إدارة يكون من رئيس وستة أعضاء تنتخبهم الجمعية العمومية من بين أعضائها بالانتخاب السرى المباشر . ويكون مجلس الإدارة من رئيس وعشرة أعضاء بالنسبة للأندية التى يبلغ عدد الأعضاء العاملين بها عشرة آلاف عضو فأكثر . وعلى مجلس الإدارة التحقق من توافر الشروط فى المرشحين لعضوية المجلس وإخطار الجهة الادارية المختصة بملاحظاته عليهم .

والجهة الإدارية المختصة إستبعاد من لم تتوافر فيه الشروط .  
والوزير المختص أن يضم الى عضوية مجلس الإدارة ثلاثة أعضاء على الأكثر  
من الاعضاء العاملين بالنادى من نوى الخبرة ، تكون لهم جميع حقوق العضوية .

وبالنسبة لأندية الشركات أو المصانع أو الأندية التابعة لاية جهة حكومية أو  
غيرها ، فيدير شئون النادى مجلس إدارة يصدر بقرار من الوزير المختص ويشكل  
على النحو الآتى :

- ١- رئيس مجلس ادارة الشركة أو المصنع أو رئيس الجهة أو من ينيبه .  
رئيساً
- ٢- أمين للصندوق .  
عضواً
- ٣- سكرتير عام .  
عضواً
- ٤- أحد أعضاء مجلس إدارة اللجنة النقابية يختاره مجلس إدارتها .  
عضواً
- ٥- خمسة أعضاء من نوى الخبرة والكفاية فى المجال  
الرياضى أو الاجتماعى يختارهم رئيس مجلس الادارة أعضاء  
أو رئيس الجهة .

وتكون مدة مجلس الادارة أربع سنوات من تاريخ إنتخابه أو تعيينه .  
ويكون رئيس وأعضاء مجلس إدارة النادى مسئولين بالتضامن عن جميع أعماله  
وفقاً لأحكام القانون واللوائح المنفذه له .

ومع عدم الإخلال بالمسئولية الجنائية ، يكون كل من رئيس وأعضاء مجلس  
الإدارة والسكرتير المعين أو المدير المتفرغ مسئولاً عن القرارات التى يصدرها اذا  
كان من شأنها الأضرار بمصالح النادى أو بأمواله .

( مادة ٤٨ )

يباشر مجلس الإدارة الاختصاصات الآتية :

- ١- إدارة شئون النادي وتصريف أموره وتوفير الفرص للأعضاء لتأدية نشاطهم الرياضى والإجتماعى على أكمل وجه وتنفيذ الخطة المقررة .
- ٢- وضع الأسس والبرامج التى تساعد على النهوض بالمستوى الفنى للفرق الرياضية فى فئات السن المتدرجة التى تمثلها فى مباريات إتحادات اللعابات الرياضية المشترك فيها فى حدود السياسة العامة التى يضعها إتحاد اللعبة .
- ٣- العناية بتنظيم نشاط أبناء أعضاء النادي وتوجيههم وإقامة المسابقات بينهم وغير ذلك من الأمور التى تساعد على تكوينهم تكويناً صالحاً فى النواحي القومية والخلقية والرياضية والاجتماعية مع العناية بتكوين فرق الناشئين لمختلف اللعابات وإعدادها للبطولة .
- ٤- البت فى طلبات العضوية .
- ٥- بحث الشكاوى التى تقدم من الأعضاء أو ضدهم والفصل فيها وتوقيع الجزاءات طبقاً للوائح التى تعد لهذا الغرض فى حدود احكام هذا النظام .
- ٦- وضع النظم واللوائح اللازمة لتنظيم شئون النادي من النواحي الادارية والفنية والمالية وإصدار التعليمات والقرارات التى تضمن حسن سير العمل بالنادى ومراقبة تنفيذها .
- ٧- تكوين اللجان الدائمة أو المؤقتة لبحث وتنظيم شئون النادي المتنوعة سواء من بين أعضاء المجلس أو من بين أعضاء النادي ويجوز الاستعانة فى ذلك بخبراء من خارج النادي .
- ٨- اعتماد قرارات المكتب التنفيذى .
- ٩- الموافقة على العقود والإتفاقات التى تُبرم بإسم النادي .
- ١٠- إختيار المصرف أو مكتب البريد الذى تودع فيه أموال النادي .
- ١١- دعوة الجمعية العمومية العادية وغير العادية وتنفيذ قراراتها .
- ١٢- وضع التقرير السنوى لنواحي النشاط المتنوعة بالنادى وعرضه على الجمعية العمومية .
- ١٣- إعداد الحساب الختامى عن السنة المنتهية . ووضع مشروع الميزانية المقبلة تهيداً لعرضها على مراقب الحسابات والجمعية العمومية .
- ١٤- بحث الاقتراحات التى تُقدم من الأعضاء قبل عرضها على الجمعية العمومية .

- ١٥- تعيين العاملين بالنادى وتقدير مرتباتهم وعلاواتهم ومكافآتهم وإتخاذ الإجراءآت التأديبية قبلهم طبقاً لأحكام اللائحة التى تُعد لهذا الغرض .
- ١٦- توفير القادة الفنين لرعاية الشباب والرياضة من أعضاء النادى .
- ١٧- المجلس مسئول مسئولية تضامنية بين أعضائه عن جميع أعمال النادى ، كما أن كل عضو من أعضاء المجلس وكذا المدير مسئول عن القرارات التى يصدرها كل منهم فى حدود إختصاصاته والتى يكون من شأنها الإضرار بمصالح النادى أو أمواله .
- ١٨- البت فى قبول إستقالة أعضاء المجلس .
- ١٩- التحقق من توافر الشروط المقررة فى المرشحين لعضوية المجلس وإخطار الجهة الادارية المختصة بملاحظاته عليهم .
- ٢٠- كافة الإختصاصات المقررة للجمعية العمومية العادية وغير العادية بمقتضى أحكام القانون ٧٧ لسنة ١٩٧٥ وتعديلاته وذلك بالنسبة للأندية التابعة للشركات أو المصانع أو الحكومة أو غيرها .

( مادة ٥٥ )

يكون للنادى مكتب تنفيذى من :

الرئيس أو الوكيل ، السكرتير ان وجد ، امين الصندوق وثلاثة من أعضاء مجلس الإدارة يختارهم المجلس فى أول إجتماع له ، ويحضر إجتماعات المجلس المدير المقترح دون أن يكون له حق التصويت .

( مادة ٥٦ )

يياشر المكتب التنفيذى الإختصاصات الآتية :

- ١- بحث وتحضير الموضوعات ومطالبات العضوية وإبداء ملاحظاته عليها قبل عرضها على مجلس الإدارة .
- ٢- الإشراف على تنفيذ قرارات مجلس الإدارة .

٣- بحث الموضوعات العاجلة وإصدار ما يراه من قرارات بشأنها ولا يجوز تنفيذ القرارات التي تتطلب اعتماداً مالياً إلا في حدود القواعد التي تنظمها اللائحة المالية للنادي .

٤- إقتراح تعيين العاملين وتحديد مرتباتهم ومنح العلاوات بناء على الاقتراحات المقدمة من سكرتير النادي أو مديره ، وإتخاذ ما يراه من عقوبات تأديبية قبلهم وفقاً لللائحة المعدة لهذا الغرض .

( مادة ٥٧ )

تكون إجتماعات المكتب التنفيذي صحيحة إذا حضرها أربعة من أعضائه على الأقل وتصدر القرارات بالأغلبية ، ويتعين عرض قراراته على مجلس الإدارة في أول إجتماع له لإعتمادها ولا تعتبر قراراته نهائية إلا بعد الإعتماد .

( مادة ٥٨ )

**يُباشِر رئيس النادي الإختصاصات الآتية :**

- ١- رئاسة جلسات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذي .
- ٢- تمثيل النادي أمام القضاء والجهات المختصة الحكومية وغير الحكومية .
- ٣- توقيع جميع العقود والإتفاقات التي تُبرم مع النادي ، وذلك بعد إعتمادها من مجلس الإدارة .
- ٤- التوقيع مع أمين الصندوق على أنون الصرف والشيكات .
- ٥- التوقيع على المكاتبات الخاصة بالنادي ذات الطابع الخاص الذي يقره مجلس الإدارة ويتولى الوكيل جميع إختصاصات الرئيس في حالة غيابه .

( مادة ٥٩ )

**يُباشِر السكرتير الإختصاصات الآتية :**



- ١- توجيه الدعوة وعمل الترتيبات اللازمة لإجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذي وغيرها من اللجان وتحرير المحاضر الخاصة بها وتسجيلها بالدفاتر المعدة لذلك والتوقيع عليها مع رئيس الاجتماع .
- تحرير جدول الأعمال وإدراج المسائل التي يرى الرئيس إدخالها في جدول أعمال المكتب التنفيذي أو مجلس الإدارة والموضوعات التي يرى مجلس الإدارة إدراجها في جدول أعمال الجمعية العمومية .
- تنفيذ جميع اللوائح وقرارات مجلس الإدارة والمكتب التنفيذي .
- الإشراف على جميع اللجان الإدارية والفنية والكتابية وشؤون الموظفين وهو بحكم منصبه عضو فيها .
- رفع تقرير سنوي إلى مجلس الإدارة عن حالة النادي وأعماله .
- عرض طلبات العضوية على مجلس الإدارة .
- ٢- حفظ سلفة النادي المستدime حسب ما يقرره مجلس الإدارة .
- ٣- حفظ المستندات والسجلات والأختام بعهدته في مقر النادي .
- ٤- تحضير مشروع الميزانية للسنة المالية المقبلة بالتعاون مع أمين الصندوق وتقديمه الى مجلس الإدارة .
- ٥- التوقيع على جميع مكاتبات النادي ، ما عدا المكاتبات التي يرى مجلس الإدارة ضرورة توقيعها من رئيس مجلس الإدارة .
- ٦- الإشراف على أوجه نشاط النادي وتنفيذ التعليمات الصادرة بشأنها وفي حالة تعيين مدير متفرغ يُلغى منصب السكرتير الفخري ، ويقولى المدير المتفرغ جميع هذه الاختصاصات .

( مادة ٦٠ )

### يُباشر أمين الصندوق الاختصاصات الآتية :

- ١- الإشراف على تحصيل جميع إيرادات وأموال النادي وإيداعها في المصرف أو مكتب البريد الذي به أموال النادي .
- تنفيذ قرارات مجلس الإدارة والمكتب التنفيذي من الناحية المالية والتحقق من مطابقتها لبنود الميزانية واللائحة المالية .

- ٣- التوقيع مع الرئيس على أنون الصرف والشيكات .
- ٤- الإشراف على حسابات النادي والمحافظة على مستندات الإيرادات والمصروفات ، وهو مسئول عن جميع البيانات الحسابية التى تُرصد فى الدفاتر .
- ٥- وضع الحساب الختامى للسنة المنتهية والإشتراك مع السكرتير فى وضع مشروع ميزانية السنة المقبلة وتقديمها الى مجلس الإدارة .
- ٦- الإشراف على حفظ السجلات والدفاتر المالية والمستندات وكل ما يتصل بالناحية المالية من عهد فى مقر النادي .
- ٧- إعتداد صرف مرتبات وفواتير المشتريات على إختلاف أنواعها ، وأجور المياه والإنارة وقيمة الإصلاحات حسب ما هو وارد فى ميزانية النادي المعتمدة وطبقاً لللائحة المالية .
- ٨- تقديم تقرير كل ثلاث أشهر لمجلس الإدارة عن حالة النادي المالية ، وإعداد التقرير السنوى عن حالة النادي المالية وتقديمه إلى مجلس الإدارة .

#### ( مادة ٦٨ )

يضع مجلس الإدارة ما يراه من أحكام لتنظيم أعماله الفنية والإدارية والمالية وعلى الأخص اللوائح الآتية :

#### أولا : اللائحة الداخلية :

وتتضمن المسائل التنفيذية لتحقيق أغراض النادي وأهدافه ، ومواعيد فتح النادي وغلقه ، وبيان القواعد والإجراءات التى تتبع فى حضور الزوار بالنادى ، وتنظيم استخدام مرافق النادي وملعبه وكذلك النظم والقواعد والإجراءات التى تتبع فى اجتماعات الجمعية العمومية ومجلس الإدارة والمكتب التنفيذى وطريقة التصويت وفرض الأصوات ، كما تتضمن أيضا التنظيمات الخاصة بسجلات النادي ، ودفاتره وكل ما يتبع بالمحفوظات الفنية والإدارية وقواعد استخدام الموظفين والخدم وتاديبهم ، وغير ذلك من القواعد والمبادئ اللازمة لحسن سير العمل بالنادى .

## ثانيا : اللائحة المالية :

وتتضمن نظام تحصيل الإيرادات ومصروف الإعتمادات المدرجة بميزانية النادي وتجاوز البنود وفتح الإعتمادات خلال السنة ، والسلف المستبينة والمؤقتة والإجراءات التى تتبع فى المشتريات ونظام المخازن والجرد السنوى ، وكذلك كل التنظيمات التى تتعلق بالسجلات الحسابية وحفظ المستندات المالية وطريقة إعتقاد مشروع الميزانية وتحديد فئات الإشتراك لكل نوع من أنواع العضوية وطريقة تحصيلها والإجراءات التى تُتبع فى ذلك وأحوال الإعفاء من الإشتراك أو رسم الإلتحاق ، وغير ذلك من الموضوعات المالية المتعلقة بالنادى .

## ثالثا : لائحة النشاط الرياضى والإجتماعى :

وتتضمن هذه الأحكام إجراءات تعيين المشرفين على النشاط الرياضى والإجتماعى بالنادى ، ومدى العلاقة بينهم وبين مجلس الإدارة ، واختصاصاتهم الإدارية والمالية والفنية والشروط والصلاحيات التى يجب توافرها فيهم فى حدود القواعد والمبادئ والأسس التى تضعها الجهة الإدارية وإتحادات اللعبات الرياضية المختصة والهيئات الإجتماعية المعنية وكذلك تنظيم النشاط الرياضى والإجتماعى بصوره المتنوعة فى حدود السياسة العامة للدولة والخطة التى يضعها المجلس الأعلى للشباب والرياضة ( جهاز الرياضة ) .

## رابعا : اللائحة الصحية :

وتتضمن الأسس والقواعد التى يتبعها النادى فى شأن الرعاية الصحية سواء فيما يتعلق بمرافقه وخاصة المكان المخصص لطهى وإعداد المأكولات التى تقدم فى النادى ، أو فيما يتعلق بالإشراف الصحى على اللاعبين وطريقة علاجهم مما يحدث لهم من إصابات بالنادى .

وعلى الشركات والمصانع والجهات الحكومية وغيرها توفير الرعاية الصحية والطبية للاعبين ومعالجة المصاب منهم أثناء مزاولة النشاط الرياضى فى الملاعب ، وإحتساب الإصابة فى اللعب إصابة عمل .

( مادة ٧٦ )

يجب أن يكون هدف مجلس إدارة النادي خدمة المجتمع الرياضى بصفة عامة وذلك بتعاونه وتضامنه مع الهيئات المعنية بالشئون الرياضية والإجتماعية فى حدود السياسة العامة للدولة ، ووفقاً للخطة التى يضعها المجلس الأعلى للشباب والرياضة (جهاز الرياضة) .

( مادة ٧٧ )

لا يجوز للنادى إقامة مباريات مع الفرق الأجنبية سواء داخل جمهورية مصر العربية أو خارجها إلا بعد الحصول على إذن من إتحاد اللعبة المختص وموافقة اللجنة الأولمبية وإعتماد الجهة الإدارية المركزية . كما لا يجوز أن يتلقى أموالاً من أشخاص أو هيئات مقرها خارج الجمهورية أو يرسل شيئاً مما ذكر إلا بإذن من الجهة الإدارية المختصة وإعتماد الجهة الإدارية المركزية .

( مادة ٧٨ )

لا يجوز للنادى أن يقوم بإنشاء مبان أو ملاعب جديدة أو تكملة الملاعب القائمة أو إقامة أى منشآت أخرى إلا بعد الحصول على موافقة مديرية الإسكان المختصة بالمحافظة الكائن النادي بمقرها وإعتماد الجهة الإدارية المختصة ( جهاز الرياضة ) .

( مادة ٧٩ )

يتعين على النادى أن لا يتخلف عن حضور الجمعيات العمومية للهيئات والإتحادات الرياضية المنضم إليها ، على أن يختار مجلس الإدارة من يمثل النادى فى هذه الإجتماعات من أعضاء النادى الذين تتوفر فيهم الشروط الواردة فى نظم هذه الهيئات ، ويجب على المندوب أن يقدم تقرير الى مجلس الإدارة بما دار فى هذه الإجتماعات ، كما يجب أن يتضمن تقرير مجلس الإدارة السنوى المقدم إلى الجمعية العمومية للنادى ملخصاً لما جاء فى هذه التقارير ووجهة نظر المجلس فيها .

يجب أن يكون للنادى بجانب الدفاتر والسجلات اللازمة لتنظيم أعماله الإدارية والمالية سجلات ودفاتر أخرى لتنظيم نشاطه الرياضي والإجتماعي وعلى الأخص السجلات الآتية :

١- سجلات قيد اللاعبين :

ويتضمن أسماء اللاعبين وعمل كل منهم وسنه وحالته الصحية والإجتماعية وملاحظات المسؤولين عن نشاطه الرياضي أو الإجتماعي وتطور هذا النشاط .

٢- سجل قيد النشاط :

ويتضمن بيان المباريات والمسابقات الرسمية والودية ونتائجها وأسماء من مثلوا النادي في كل منها وملاحظات المسؤولين عنها .

٣- سجل التدريب :

ويتضمن أسماء المدربين ومواعيد التدريب للفرق أو الأفراد ومدى مواظبتهم وملاحظات المسؤولين عنها .

ويوقع على كل من هذه السجلات دورياً مع إثبات تاريخ التوقيع كل من المشرف أو المدير الفني المختص ومدير النادي .



## قائمة المراجع

- إبراهيم درويش : الإدارة العامة فى النظرية والممارسة .  
القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٥ .
- إبراهيم عبد المقصود : التنظيم والإدارة فى التربية البدنية والرياضة . الطبعة الثالثة . الإسكندرية ، الفنية للطباعة والنشر ، ١٩٨٩ .
- إبراهيم عصمت مطاوع : الأصول الإدارية للتربية . الطبعة الثانية . القاهرة ، دار المعارف ، ١٩٨٤ .
- أبو العلا عبد الفتاح : إنتقاء المهنيين فى المجال الرياضى . القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٨٦ .
- أحمد عمر روى
- أبو الفتوح رضوان : المدرس فى المدرسة والمجتمع . القاهرة ، مكتبة الأنجلو ، ١٩٧٨ .
- أحمد أبو زيد : العلاقات الإنسانية وسيكولوجية التوافق فى مجال العمل والقيادة . القاهرة ، دار النهضة الحديثة ، ١٩٧٧ .
- أحمد المتولى منصور : دراسة تحليلية للحاجات النفسية لدى مدرسى التربية الرياضية بمحافظة الغربية . جامعة المنيا ، كلية التربية الرياضية ، المؤتمر العلمى : تطور علوم الرياضة ، المجلد الأول ، ١٩٨٧ .
- أحمد رشيد : نظرية الإدارة العامة . القاهرة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٧ .

٩ - أديل سعد شنودة : العلاقة بين السلوك القيادي والقدرة على التفكير الإبتكارى للقائمات بتدريس التمرينات والجمعيات والتعبير الحركى بكلية التربية الرياضية للبنات بالإسكندرية . جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية للبنين بالإسكندرية ، المؤتمر العلمى الخامس لدراسات وبحوث التربية الرياضية ، ١٩٨٤ .

١٠ - إسماعيل حامد عثمان : بعض المشكلات التى تواجه العاملين فى مجالات التربية الرياضية . رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، ١٩٧٩ .

١١ - السيد حسن شلتوت ، : التنظيم والإدارة فى التربية الرياضية . القاهرة ، حسن سيد معوض دار المعارف ، ١٩٨٠ .

١٢ - المجلس الأعلى للشباب والرياضة : قانون الهيئات الخاصة للشباب والرياضة واللوائح المنفذة له . القاهرة ، جهاز الرياضة ، ١٩٨٦ .

١٣ - الاتحادات المصرية الأولمبية ١٩٠٧ - ١٩٨٠ ، القاهرة ، ١٩٨٠ .

١٤ - إيزيس سامى جرجس : السلوك القيادى لمدرسى الكرة الطائرة وعلاقته بالإبحاز الرياضى . جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية للبنين بالإسكندرية ، المؤتمر الأول للجنة قطاع التربية الرياضية بجمهورية مصر العربية : دور التربية الرياضية فى المجتمع المعاصر ، ١٩٨٦ .



- ١٥ - حامد أنور الديب : تقويم أسلوب التوجيه الفني لندرس التربية الرياضية بدور المعلمين بجمهورية مصر العربية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الزقازيق ، كلية التربية الرياضية للبنين ، ١٩٨٧ .
- ١٦ - حسن أحمد توفيق : الإدارة العامة . القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٢ .
- ١٧ - حسن مصطفى وآخرون : اتجاهات جديدة فى الإدارة المدرسية . الطبعة الرابعة . القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٨٢ .
- ١٨ - حلمى المليجى : علم النفس المعاصر . الطبعة الثانية . بيروت ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٢ .
- ١٩ - رجاء محمود علام : علم النفس التربوى . الطبعة الثالثة . الكويت ، دار القلم ، ١٩٨٤ .
- ٢٠ - رمزية الغريب : التقويم والقياس النفسى والتربوى .. القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٧٧ .
- ٢١ - زكى محمود هاشم : الإدارة العلمية . الطبعة الثالثة . الكويت ، وكالة المطبوعات . ١٩٨٠ .
- ٢٢ - سعد دياب : الإشراف الفنى فى التربية والتعليم . القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٦٣ .
- ٢٣ - سليم عبد المجيد : التعرف على الأسلوب القيادى لندرس بعض الألعاب الجماعية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة الزقازيق ، كلية التربية الرياضية للبنين ، ١٩٨٧ .

٢٤ - سليمان على حسن : المدخل إلى التدريب الرياضى . الموصل . جامعة  
الموصل ، ١٩٨٣ .

٢٥ - سمير أبو العلا : التوجيه الفنى لدى مدرسى وموجهى التربية  
الرياضية . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة  
حلوان ، مكتبة كلية التربية الرياضية للبنين  
بالقاهرة ، ١٩٧٩ .

٢٦ - سمير محمد يوسف : السلوك التنظيمى . القاهرة ، دار الفكر العربى ،  
١٩٨٦ .

٢٧ - سيد الهوارى : الإدارة بالأهداف والنتائج . القاهرة ، مكتبة  
عين شمس ، ١٩٧٦ .

٢٨ - \_\_\_\_\_ : التنظيم . القاهرة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٢ .

٢٩ - \_\_\_\_\_ : الإدارة : الأصول والأسس العلمية . القاهرة ، مكتبة  
عين شمس ، ١٩٧١ .

٣٠ - طلعت منصور : سيكولوجية الإتصال . الكويت . عالم الفكر ، المجلة  
(١١) ، العدد (٢) ، سبتمبر ١٩٨٠ .

٣١ - عاطف محمد عبيد : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الطبعة الثامنة  
القاهرة ، مؤسسة روزاليوسف ، ١٩٧٩ .

٣٢ - عبد الكريم درويش ، : أصول الإدارة العامة . القاهرة ، مكتبة الأنجلو  
ليلى تكللا المصرية ، ١٩٨٠ .

- ٣٣ - عصام بدوي : التنظيم والإدارة فى التربية الرياضية . القاهرة ، مكتبة دارالثقافة العربية ، ١٩٨٦
- ٣٤ - على السلمى : السلوك التنظيمى . القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٨
- ٣٥ - \_\_\_\_\_ : الإدارة المعاصرة . القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٧ .
- ٣٦ - \_\_\_\_\_ : العلوم السلوكية فى التطبيق الإدارى . القاهرة ، دار المعارف بمصر ١٩٧١ .
- ٣٧ - \_\_\_\_\_ : الإدارة العلمية . القاهرة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٧٠
- ٣٨ - على عبد المجيد عبده : الأصول العلمية للإدارة والتنظيم . القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٨ .
- ٣٩ - على عسكر : السلوك التنظيمى فى المجال التربوى . الكويت . دار القلم . ١٩٨٧
- ٤٠ - على محمد عبد الرهاب : الإدارة بالأهداف : النظرية والتطبيق . القاهرة ، مكتبة غريب ، ١٩٨٤ .
- ٤١ - عمر الجوهري : أصول الإدارة والتنظيم . القاهرة ، دار الإشعاع للطباعة ، ١٩٨٥ .
- ٤٢ - عيسى أحمد كرم : تقويم عملية التوجيه فى التربية الرياضية بالكويت . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة حلوان ، مكتبة كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، ١٩٨٤ .

٤٣ - فرج حسين بيومي : مقياس الرضا عن العمل بين مدرسي كرة القدم . جامعة حلوان ، مجلة دراسات وبحوث : المجلد الثالث العدد الثاني ، أغسطس . ١٩٨٠ .

٤٤ - فكرى حسن ريان : التوجيه الفنى فى التعليم . القاهرة ، عالم الكتب ١٩٧٢ .

٤٥ - فؤاد سليمان قلادة : الأهداف التربوية والتقويم . القاهرة ، دارالمعارف بمصر ، ١٩٨٢ .

٤٦ - كمال أبو الخير : أصول الإدارة العلمية . القاهرة ، مكتبة عين شمس ، ١٩٧٢ .

٤٧ - كمال درويش ، محمد الحماحى : الترويج الرياضى فى المجتمع المعاصر . مكة المكرمة ، مكتبة الطالب الجامعى ، ١٩٨٧ .

٤٨ - \_\_\_\_\_ : استطلاع رأي مدرسي التربية الرياضية فى المنهاج المطور للتربية الرياضية للمرحلة الإعدادية . جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية للبنين بالأسكندرية ، المؤتمرات العلمى الثالث لدراسات وبحوث التربية الرياضية ، مارس ١٩٨٢ .

٤٩ - كيمول وايلز وآخرون : الإشراف فى التربية الرياضية . ترجمة زكى الحبش ومصطفى الحلفاوى ، مكتبة النهضة ، مؤسسة فرانكلين للطباعة ، القاهرة ، نيويورك ، ١٩٦٤ .

٥ - لطفى أحمد ، مصطفى زيلان : التوجيه والإرشاد النفسى فى المدرسة العربية . القاهرة ، مكتبة الأنجلو المصرية ، ١٩٦٨ .

- ٥١ - ليلي عثمان إبراهيم : الرضا الوظيفي وعلاقته ببعض سمات الشخصية لدى مدرسات التربية الرياضية بالمرحلتين الإعدادية والثانوية . رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة حلوان ، كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، ١٩٨٧ .
- ٥٢ - محسن العبودي : الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية . القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٨٤ .
- ٥٣ - محمد الحماحى : برنامج مقترح للتربية الرياضية بالمرحلة الابتدائية في ضوء تقويم برامجها الحالية . رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة حلوان ، مكتبة كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، ١٩٨١ .
- ٥٤ - \_\_\_\_\_ : تقويم أداء مدرس التربية الرياضية بالمرحلة الإعدادية جامعة طنطا كلية التربية ، مجلة البحوث التربوية : المجلد الأول ، العدد الأول ، أغسطس ١٩٨٣ .
- ٥٥ - \_\_\_\_\_ : أصول اللعب والتربية الرياضية والرياضة . مكة المكرمة ، مكتبة الطالب الجامعى ، ١٩٨٦ .
- ٥٦ - محمد الحماحى ، أمين الخولى : أسس بناء برامج التربية الرياضية . القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٩٠ .
- ٥٧ - محند الكيلانى : دراسة تحليلية للضغوط التى يعانى منها مدرسو التربية الرياضية . جامعة المنيا ، كلية التربية الرياضية ، المؤتمر العلمى : تطور علوم الرياضة ، المجلد الثالث ، ١٩٨٧ .

٥٨ - محمد حسن علاوى : علم التدريب الرياضى الطبعة العاشرة . القاهرة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٨٦ .

٥٩ - \_\_\_\_\_ : سيكولوجية التدريب والمنافسات . الطبعة السادسة . القاهرة ، دار المعارف بمصر ، ١٩٨٧ .

٦٠ - محمد رمضان محمد : معوقات العمل الإدارى فى بعض أندية محافظة القاهرة . رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة حلوان مكتبة كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، ١٩٨٨ .

٦١ - محمد سعيد أحمد : التنظيم وأساليب العمل . القاهرة ، دار الفكر العربى ١٩٧٩ .

٦٢ - محمد صبحى حسنين : التقويم والقياس فى التربية الرياضية ، الجزء الأول ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٩ .

٦٣ - محمد مصطفى زيدان ، : علم النفس التربوى . الطبعة الثانية . جدة ، نبيل السمالوطى دار الشروق ، ١٩٨٥ .

٦٤ - محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها . القاهرة ، عالم الكتب ، ١٩٨٤ .

٦٥ - محمود يحيى سعد : الأسلوب القيادى للمدربين وعلاقته بنتائج الفرق فى كرة السلة . جامعة المنيا ، كلية التربية الرياضية ، المؤتمر الدولى لتاريخ وعلوم التربية الرياضية ، المجلد الثالث ، ١٩٨٨ .

٦٦ - محيى الدين الأزهرى : الإدارة من وجهة نظر المنظمة . القاهرة ، دار الفكر العربى ، ١٩٧٩ .

٦٧- مصطفى كامل أبو زيد : العوامل المرتبطة بالسلوك القيادي فى المجال الرياضى . رسالة دكتوراه غير منشورة . جامعة حلوان ، مكتبة كلية التربية الرياضية للبنين بالقاهرة ، ١٩٩٠ .

٦٨ - مصطفى محمد متولى : نظم الإشراف الفنى فى مصر وأمريكا وإنجلترا . رسالة ماجستير غير منشورة . القاهرة ، جامعة عين شمس ، مكتبة كلية التربية ، ١٩٧٦ .

٦٩ - منصور فهمى : إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية . الطبعة الثانية . القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٧٣ .

٧٠ - ميرل . م . اولسن : التوجيه ، فلسفته وأسس وسائله . ترجمة عثمان ليبيب ، محمد عثمان . القاهرة ، دار النهضة العربية ، ١٩٦٤ .

٧١ - وزارة التربية والتعليم : المنهاج المطور للتربية الرياضية وبرامجه التنفيذية فى المرحلة الثانوية بنين وبنات . القاهرة ، الجهاز المركزى للكتب الجامعية والمدرسية والوسائل التعليمية ، ١٩٨٠ .

٧٢ - يحيى محمد مهنى : الرضا عن العمل بين مدرسى ومدرسات التربية الرياضية بالمرحلة الثانوية وعلاقة ذلك ببعض متغيرات الشخصية . رسالة ماجستير غير منشورة . القاهرة ، جامعة الأزهر ، كلية التربية ، ١٩٧٦ .

٧٣ - يس عامر : الاتصالات الإدارية والمدخل السلوكى لها . الرياض ، دار المريخ ، ١٤٠٦ .

- 74) Anderson , William, G. : Analysis of Teaching Physical Education . The C. V Mosby co . St Louis . Toronto . London . 1980 .
- 75) Annarino , A., Cowell, C. , Hazelton , H. : Curriculum Theory and Design in Physical Education . 2<sup>ed</sup> Ed . The C.V. Mosby co . St Louis . Toronto . London . 1980 .
- 76) Baley , Field , D. : Physical Education and the Physically Educator , 2<sup>ed</sup> Ed . Allyn and Bacon inc. Boston . London . Sydney . Toronto. 1976 .
- 77) Barrette , G., and others : Myths , Models , Methods in Sport Pedagogy . Illinois , Human Kinetics Publisher , 1982 .
- 78) Birley , D. : Planning and Education . London : Routledge and Kegan Paul . 1972 .
- 79) Bucher , C . : Administration of Physical Education and Athletic programs , 7<sup>th</sup> ed . The C. v . Mosby Co . St . Louis . Toronto . London . 1979 .
- 80) Chazaud , P . : Le Sport et sa gestion . Paris , Edition Vigot , 1983 .
- 81) Dalton , E. : Management : Principles and Practices . 4<sup>th</sup> ed . New - York , : the Macmillan co . , 1974 .
- 82) Gusdorf , G : Pourquoi des professeurs ? Paris , Payot , 1977 .



- (83) Lawton , D. : Social Change . Educational theory and Curriculum Planning . 5<sup>th</sup> ed . J . W . Arrowsmith Ltd . Bristol . 1979 .
- (84) Loisel , Bases Psychologiques de L'Education Physique . 6<sup>ème</sup> ed . Librairie Armand Colin . Paris . 1974 .
- (85) Mialaret , G. : La Formation des enseignants . Presses universitaires de France . 1977 .
- (86) Mignot , j . : L'enseignement Sportif , son animation , sa règlementation . Paris , Armand colin editeur , 1971 .
- (87) Morse , C. w . : Psychology and teaching . Bombay : T. B. Taraporevala Sons . 1970 .
- (88) Parks , J . : Physical Education , the Profession . The C . V . Mosby co . S . T . Louis . . 1980 .
- (89) Resick, M., Seidel B . , Mason , J . : Modern Administrative Practices in Physical Education and Athletics . 3<sup>th</sup> ed . Addison Wesley Publishing . London . California, 1979 .
- (90) Rioux , G . Thill, E : Compétition Sportive et Psychologie . Paris . Editions Chiron , 1983.
- (91) Seurin , P . : Problèmes fondamentaux de L'Education Physique et du sport . Paris , Edition de la Violette . 1979 .

- (92) Thill , E . , Thomas , R . , Caja , j : Manuel de L'Education Sportif . 3<sup>ème</sup> Ed . Paris . Vigot frères . 1979 .
- (93) Thomas , R. La reussite Sportive . Paris P . u . F . 1975 .
- (94) Saaty , L : Decission Making , the Analytic Hierarchy Process . New - york , Pergamon press, 1988 .
- (95) Willgoose , C. : The Curriculum in Physical Education . 3<sup>th</sup> Ed . Prentice . - Hall , inc Englewood cliffs . New jersey . 1979 .

## محتويات الكتاب

الصفحة	الموضوع
٤ - ٣	مقدمة الكتاب
٢٢ - ٥	الإدارة
٤٣ - ٢٣	التخطيط
٦٩ - ٤٥	التخطيط في التربية الرياضية والرياضة
٩٨ - ٧١	التنظيم
١٦١ - ٩٩	طرق تنظيم المباريات الرياضية
٢١٤ - ١٦٣	التوجيه
١٩٢ - ١٦٥	القيادة
٢٠٤ - ١٩٣	الدافعية
٢١٤ - ٢٠٥	الاتصال
٢٦٣ - ٢١٥	التوجيه في مجالات العمل في التربية الرياضية والرياضة
٢٢٨ - ٢١٧	التوجيه في المجال الرياضي
٢٤٧ - ٢٢٩	القيادة في مجال التربية الرياضية والرياضة
٢٦٣ - ٢٤٩	الدافعية في مجالات العمل في المجال الرياضي
٢٧٥ - ٢٦٥	الرقابة
٢١٢ - ٢٧٧	الرقابة في المجال الرياضي
٢٩٣ - ٢٧٩	الرقابة في الهيئات الخاصة للشباب والرياضة
٢١٢ - ٢٩٥	التقويم في المجال الرياضي
٢٢٦ - ٢١٥	اتخاذ القرارات
٢٧١ - ٢٢٧	الهيئات العامة والخاصة للشباب والرياضة
٢٨٤ - ٢٧٣	قائمة المراجع





